

مركز البحوث والدراسات

التطبيق العملي الفعال

التكامل بين السياسة العامة والإدارة

تأليف

جودي ساندفورت - ستيفاني مولتن

ترجمة

د. محمد بن عبدالله العمرو

راجع الترجمة

د. خالد بن عواض الثبيتي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

التطبيق العملي الفعال

التكامل بين السياسة العامة والإدارة

تأليف

جودي ساندفورت - ستيفاني مولتن

ترجمة

د. محمد بن عبدالله العمرو

راجع الترجمة

د. خالد بن عواض الثبيتي

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

ساندفورت، جودي

التطبيق العملي الفعال: التكامل بين السياسة العامة والإدارة/ جودي ساندفورت؛ محمد عبدالله العمرو؛ خالد عواض الثبيتي؛ ستيفاني مولتن؛ الرياض، ١٤٤٠هـ

٤٧٦ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٣-٢٨٣-١٤-٩٩٦٠

١- الموظفون والمستخدمون - السعودية.

أ. العمرو، محمد عبدالله (مترجم) ب. الثبيتي، خالد عواض (مترجم) ج. مولتن، ستيفاني (مؤلف مشارك) د. العنوان

ديوي: ٣٥٠,١٤٧ ١٤٤٠/٥٢١

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٥٢١

ردمك: ٣-٢٨٣-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب

Effective Implementation in Practice

Integrating Public Policy and Management

Jodi Sandfort

&

Stephanie Moulton

Jossey-Bass, Awiley Brand, 2015



قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الجداول والأشكال والمربعات

الجداول		الصفحة

الجداول	الصفحة

الأشكال

المربعات		الصفحة

المؤلفتان:

جودي ساندفورت هي بروفسور في قسم هابرت هامفري للشؤون العامة في جامعة مينيسوتا. وتركز الباحثة في أبحاثها على تحسين تطبيق السياسة الاجتماعية، وخاصة تلك التي تتعلق بالأطفال والأسر ذوي الدخل المنخفض. وقد تم نشر أبحاثها في مجلات عريقة متضمناً ذلك مجلة أبحاث الإدارة العامة والنظرية، دورية الإدارة العامة، المجلة الفصلية للقطاع التطوعي وغير الربحي، مجلة تحليل السياسة والإدارة، ودورية الخدمة الإنسانية. وقد شغلت الباحثة العديد من المناصب الأكاديمية والعملية في المنظمات الخاصة الخيرية والمنظمات غير الربحية على مستوى الولاية وعلى المستوى الوطني.

ستيفاني مولتن هي أستاذ مشارك في مدرسة جون قلن للشؤون العامة في جامعة أوهايو. تركز أبحاثها على تطبيق وتقييم برامج وسياسات الإسكان وتمويل المستهلكين. وقد تم نشر أبحاثها في مجلات عريقة متضمناً ذلك مجلة أبحاث الإدارة العامة والنظرية، دورية الإدارة العامة، المجلة الفصلية للقطاع التطوعي وغير الربحي، مجال المال، والبنوك والائتمانية، ومجلة اقتصاد المنازل، ومجلة شؤون المستهلكين. وقبل التحاقها بالعمل الأكاديمي، عملت مولتن في القطاع غير الربحي حيث عملت على تصميم وإدارة بناء الأصول، وملكية المنازل، وبرامج تطوير المجتمع على المستوى المحلي وعلى مستوى الولاية.

مقدمة:

يتمحــور هذا الكتــاب حول التغيير، حيــث يتطلب تطبيق السياســات والبرامج تغيير الأنظمة والمؤسســات، وكذلــك تغيير معتقدات وأفــكار من يعمل بها ومن يســتفيد من خدماتها. ولا ننكر هنا وجود كثير من الكتابات التي تناولت التغيير الذي نصبو إليه بشغف في مطلع القرن الحادي والعشرين. وهنا لا ننكر دور المدونات الاجتماعية الشهيرة والكتب التي بفضلها فهمنا التغييرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المهولة التي يشــهدها العالم. كما يقدم معلمو الإدارة تقارير تتناول التغيير المؤســسي والنماذج المســتخدمة في توصيفه، وتتنــاول كذلك الأفــكار التي تتبنــي إشراك مناهضيه فيه. إضافة إلى ذلــك نجد أن كتب التعلم الذاتي والنشرات المعنية تشرح التغير الفردي في الإطار الروحاني وديناميكيات الأسرة والحميات الغذائية المرتبطة بالتمارين فضلاً عن التغذية، حيث تقوم من خلال ذلك بإعداد خطط وبرامج من خمس أو ثمانٍ أو اثنتي عشرة خطوة تهدف إلى تشــكيل أفكارنا وتمكيننا مــن إحداث تغيير في الشــخصية. وبفضــل كل تلك المصادر أدركنا فحــوى تلك التغييرات وعرفنا كيف نصفها ونفهمها ونشكلها.

نســتهل كتابنا هذا بطــرح فرضية وجود شيء ما بين كل تلك المصــادر والأفكار والأدلة الأخرى يكون من التميز العلم به، ويتعلق هذا الشيء بالتغير في السياسات العامة والبرامج. فالتميــز هو الطموح إلى التغيــير. فعندما تكون الشــعوب الديمقراطية في حاجة لمعالجة مشــكلات جماعية، فإنها تلجأ إلى صياغة سياسات عامة أو تطوير برامج ومبادرات جديدة. وهنا تظهر ضرورة توحدهم في إنجاز المهام التي لا يمكن إنجازها بشكل فردي أو من خلال أنشــطة خاصة. ولضمان ذلك يحتاجون إلى طرق آمنة، وخدمة إنترنت في المناطق النائية، ومدارس لتعليم أطفالهم. إلا أن العديد من تلك المبادرات، وهي ما يطلق عليها الباحثون «المشــكلات المزعجة» و«التحديــات الكبرى»؛ تكون صعبة الحل نظــراً لطبيعتها المعقدة. وتظهر عادة تفســيرات متضاربة لحل تلك المشكلات، منها: ما الذي يجب عمله بخصوص المشكلة؟ ومن عليه القيام بذلك، وكيف ينبغي إنجازه؟

وقــد يكــون أحد حلول مواجهة تلــك التعقيدات تبني مبدأ المركزيــة في صناعة القرار واتباع بعض الأســاليب كاللوائح المكتوبــة، والبروتوكولات المنظمة أو المقارنات المرجعية في

محاولة لتقليل الالتباس. فخلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، رأى الباحثون في مدارس السياسة بالولايات المتحدة في بادئ الأمر أن التطبيق من هذا المنظور يعني: مجرد مهمة إدارية يمكن تأديتها من خلال المركزية، أو على أقل تقدير من خلال معايير مهنية موضوعة. أي أنها كانت بمثابة مرحلة يتم الانتقال إليها فور الانتهاء من صياغة السياسات لتحقيق أهدافها المرجوة، وتفهم على أنها مرحلة متميزة من مراحل عملية وضع السياسات تتبع مرحلة وضع جدول الأعمال وصياغة السياسة وتبنيها والتقييم المسبق. إلا أنه وبعد ثلاثين عاماً من البحث يتأكد لنا مدى المغالطة في محاولة التحكم في التطبيق مع وجود قيود بنموذج «المراحل».

إلا أننا نجد نهجاً بديلاً لذلك متمثلاً في الإقرار بأن التطبيق ما هو إلا إحداث التغيير في نظم معقدة. أي أنه يتمحور حول كيفية دمج أفكار سياسة ما في العمليات والأحداث اليومية. وبينما يتحقق ذلك عبر طرق غير متوقعة، نجد أن هناك دروساً يستفاد منها وأنماطاً يمكن تحديدها لتحسين كيفية حدوث تلك العملية. لذا فهدفنا من هذا الكتاب هو مشاركة تلك الدروس وطرح تقنيات نتعرف من خلالها على تلك الأنماط. ولتحقيق ذلك قمنا بعمل البحث اللازم في السياسة العامة والاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة والتصميم والطب والعلوم السياسة والخدمة الاجتماعية والتخطيط العمراني والتعليم وخدمات الصحة العامة. وهنا نسرد عدداً من قصص التحديات والنجاحات، كما نتناول بالشرح الأدوات التي يمكنك تطبيقها على اهتماماتك الخاصة ومشروعاتك المهنية حتى تساعدك على تحسين منهجية التطبيق في هذه الأمثلة وعلى أن تكون عاملاً إستراتيجياً بشكل أكثر تأثيراً، بل وقائداً لتغيير مثمر. كما نقدم تحليلاً أشمل للحالات التي يعلمها كل منا جيداً: ومثال على ذلك، البرامج التي تم تطويرها لمعالجة أزمة الإسكان التي شهدتها الولايات المتحدة ولتحسين مستوى التعليم المبكر للأطفال. ومن خلال تلك الوسائل المختلفة، نعمل على توفير آلية للمشاركة في إحداث تغيير في نظم التطبيق المعقدة بشكل يعمل على تحسين النتائج المنشودة.

ومن النادر أن يندرج في التوصيف الوظيفي لأي شخص مهمة متابعة تطبيق السياسات والبرامج، لكنها في ذات الوقت مسئولية الجميع إلى حد بعيد. ولهذا فإننا نركز في هذا الكتاب على تمكين الأفراد على اختلاف مستوياتهم من التعرف على مهامهم ومسئولياتهم

تجاه عملية التطبيق بصورة أوضح. كما نبرز أيضاً المهارات الضرورية لاستثمار فرص التغيير واغتنامها، تلك الفرص التي تطرح نفسها لتحسين نتائج التطبيق. وعلى الرغم من جهودنا المبذولة في توضيح ذلك، إلا أن التطبيق نراه أقرب إلى بستنة الحدائق منه إلى الهندسة والمعمار. ومع أن ممارسة التطبيق الفعالة تعتمد على الإلمام بالمفاهيم العلمية ذات الصلة، إلا أنها تتضمن أيضاً تصوراً للبيئة غير المتوقعة والمشاركة في وضع حلول مبتكرة للمشكلات.

فكما هو الحال مع المزارعين، يكون لدى القائمين بالتطبيق ميل لا إرادي نحو كيفية البدء في ممارسة أعمالهم. ومثالاً على ذلك، بدأت إحدى صديقاتنا بستنة حديقتها باختبار التربة، وتقييم تركيبها وتحديد ما إذا كانت حامضية أم متعادلة أم قاعدية. وما أن انتهت صديقتنا من تشخيص ذلك حتى قامت بوضع إضافات لتحسين أوضاع التربة حتى تتمكن من زراعة تشكيلة أكبر من النباتات تقوم بفحصها كل بضعة أسابيع خلال السنة الأولى. كما أولت عناية مماثلة لإزالة الحشائش الضارة وتخصيب الأعشاب النافعة ومكافحة الآفات الحشرية. وعندما يتطرق حديثنا معها عن البستنة، تدور بيننا في العادة مناظرات عن التكنولوجيا الحيوية أو عن أفضل فصائل البذور المتوارثة. هي تعشق الاستشارة ومقارنة مجالات المعرفة العلمية الشاسعة بعضها ببعض. وفي واقع الأمر، ترغب من وراء قيامها بذلك في التوصل إلى رؤى واقتراحات عما قد يفيد في معالجة تحدٍّ معين، ومثال على ذلك سوء صرف تربة مزرعتها في جزئها الجانبي أو محصولها من الطماطم الذي يبدو أنه لن ينضج أبداً.

إلا أننا ومع ذلك نعرف غيرها من المزارعين ممن ينتظرون قدوم فصل الربيع ليهموا بالحصول على كل ما يبدو جيداً في متاجر البستنة المحلية. وينتهي الحال ببعضهم بالقضاء على كل شيء تقريباً، ومع ذلك نجدهم يكررون العملية نفسها كل عام نظراً لحماستهم المفرطة التي لا يمكن السيطرة عليها خلال فصل الربيع. ومن زملائنا من تبنى هذا النهج ليصبح الآن بستانياً محترفاً إلى حد بعيد. وبشكل موضوعي، نجد مثل هذا البستاني قد بدأ مساره المهني بالعمل بيديه. فقد تميز منهجه بالفطنة: حيث اعتاد زراعة نباتات جديدة في بستانه كل ربيع وينتظر ليرى إلى أي مدى يتحسن نموها، وفي أثناء ذلك يضيف الأسمدة ويتابع ريها وإزالة الحشائش الضارة منها، وكذا طرد السناجب التي تهوى الهجوم على أزهار

الزنبق والسوسن. لكن ومع زيادة اهتمامه، بدأ في الاطلاع على مدونات البستنة وكتبها، بل وتعلم المزيد حول كيفية استخدام أنواع خاصة من الأسمدة لتحسين نضارة زهوره.

ومن مثالي صديقينا هذين يتضح لنا أن البيئة هي حقاً ما تكشف لأعينهم عن الطريق الصحيح. فهذه البستانية التي تعمل وفق أسس علمية تقرأ عن ظروف المناخ المحلي واستطاعت أن تعدل أسلوب زراعتها عندما راعت أحوال الضوء والرياح والرطوبة في المنطقة المحصورة بين منزلها والجراج. ولكن بعد مرور شهرين دون هطول للأمطار، وجدنا تلك النباتات تصارع من أجل البقاء في ظل ظروف المناخ المحلي مثل غيرها. لذا يتضح لنا أن قوى الطبيعة من شمس وأمطار ورياح هي التي تقرر ما إذا كان على البستاني أن يقضي وقته في فصل الصيف ما بين ري التربة وإزالة الحشائش الضارة، أم الاسترخاء والاستمتاع بكوب من عصير الليمون البارد في جنة من الزهور المختلفة الألوان. لا شك أن جميع البستانيين يستجيبون لتقلبات الطبيعة التي يمكن توقعها. فهم يترقبون ويخاطرون ويعدلون خططهم لتتناسب مع الظروف المحيطة بهم.

ففي كتابنا هذا، نحاول دعم القائمين على التطبيق ممن يشبهون أياً من أصناف البستانيين السابق ذكرهم. ولتحقيق ذلك نحدد العلوم ذات الصلة وندمجها، ذلك لأننا ندرك أن الفائدة التي يمكن جنيها من الاستنتاجات الناتجة عن الدراسة النظامية للسياسات والبرامج كلاهما يتغير. حيث كشفت مطالعتنا الدقيقة عن العديد من السبل المفيدة لمناقشة ما يحدث خلال تطبيق السياسات والبرامج في مختلف السياقات. وهذا ما يتيح وسيلة أفضل للتواصل بشأن عمليات التطبيق وتحدياته، حتى عندما يعمل الناس على مستويات مختلفة أو مقاييس متفاوتة. كما نقوم أيضاً بمشاركة دراسات حالة في هذا الكتاب في بعض المجالات، نظراً لعدم وجود بحث حتى الآن يوضح ما يحدث في الممارسة العملية.

ولنكن واضحين. فحتى عند مراعاة تلك الموارد، فلا تقتصر ممارسة التطبيق على مجرد تطبيق المهارات الفنية. فتحسين التطبيق يتطلب مشاركة العديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها – كالأفراد المساهمين في تشكيل الفهم وأنشطة البرنامج على مختلف المستويات، وكذلك مصادر التمويل والمواهب والتي دائماً ما تكون مقيدة في الغالب، بالإضافة إلى البيئة السياسية المتقلبة. وغالباً ما تكون هذه البيئة مؤثرة في تطبيق السياسات والبرامج.

فبعد إجراء الانتخابات، يتم الاستعانة بالسياسيين الجدد في قيادة أجهزة الدولة وتسارع المؤسسات في تغيير أولوياتها وتبادر مجالس إدارة الشركات بتطوير برامج تدريبية وتعمل مجالس الاعتماد المهني على تغيير معاييرها. من المسلم به أنه نادراً ما يأتي التنفيذ مطابقاً للمأمول، لكن الأمر يتغير عند استعمال الفكر والخيال حيث ستستهويك ولسنوات مقبلة التحديات المعقدة والمثيرة التي تلازم تطبيق السياسات والبرامج.

وينصب تركيزنا في هذا الكتاب على تطبيق السياسات والبرامج في الأنظمة البيروقراطية، وشبكات العمل، والعلاقات. وهذا ما يحدث في مؤسسات الخدمات غير الربحية والمدارس والبنوك والحكومات المحلية. وعند تناولنا لهذا الموضوع نجمع بين تطبيق السياسات والبرامج، ذلك لأن تعريف الشخص لما ينبغي أن يطلق عليه مصطلح "سياسة" وما ينبغي أن يطلق عليه مصطلح "برنامج" يعتمد في الأساس على ميل ذلك الشخص أكثر من أي سمة متأصلة في التغيير ذاته. كما نركز أيضاً على ذلك التغيير الذي يمتد ليشمل مسئوليات أكثر من مؤسسة وكذلك التغيير الذي يتم تبنيه لتحقيق نتائج عامة أكثر منها خاصة. وتحت هذا التعريف تقع منظومة كبيرة من مشروعات تطبيق السياسات والبرامج، بدءاً بسياسة اتحادية معتبرة كإصلاح نظام رعاية صحية وطني جديد وانتهاء بنماذج خدمة محلية جديدة تطورها متاجر الأغذية. وبينما تنطوي تلك المبادرات على الكثير من الاختلافات، إلا أن اهتمامها الأساسي جميعاً ينصب على حث الآخرين على المشاركة في التغيير بما يخدم مصالح العامة وليست مصالحهم الشخصية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لتحسين القدرات المهنية اللازمة لتأدية هذه الرسالة النبيلة، إلا أنه لا توجد وفرة من المصادر التي يمكن استخدامها للحصول على استنتاجات ذات صلة بممارسات التطبيق. وبينما تحدث أنشطة التطبيق يومياً، إلا أن القليل من البشر هم من يتوقفون ويدركون بيقظة الأدوار المنوطة بهم في العملية الأكبر. وفي تلك الحالة يشغل تنفيذ المهام المطلوبة اهتمامنا، فهذا عرض أو تقرير منحة علينا كتابته، وذلك اجتماع ينبغي التخطيط له أو متابعته، وهناك عميل يجب الرد عليه. إلا أن الطريقة التي يقوم بها الشخص بصياغة عرض منحة ما أو التجهيز لاجتماع مهم أو تطوير آلية ما للتجاوب من خلالها مع احتياجات المواطنين تصبح بشكل واقعي هي نفسها طريقة تطبيق السياسات

والبرامج. لذا فإنه من الضروري مد يد العون للمتخصصين في فهم أبعاد مسئولياتهم تجاه تحسين تطبيق السياسات والبرامج وتطويرها وما يحققه ذلك من نتائج نهائية.

رؤيتنا:

على الرغم مما لممارسة التطبيق من أهمية بالغة، إلا أن الدراسات العلمية التي تناولتها لم تصل إلى نتائج موحدة بل ربما كانت عديمة الجدوى في بعض الحالات. إلا أن ممارستنا المهنية وما نقوم به من تعليم وأبحاث يبرزون الضرورة الملحة لبناء مهارات التطبيق بين المهنيين، وعلى هذا الأساس قررنا طرح هذا الكتاب. وهو ما دفعنا للتبحر في أدبيات هذا العلم، لكننا في ذات الوقت عملنا على تنقيح الدروس بفضل خبرتنا المهنية.

فهذه جودي نراها تعمل على مستويات عدة من نظم التطبيق في مجالات مختلفة، منها: توثيق التفاوت في سياسات الدولة في مجال التعليم المبكر للأطفال؛ والعمل في طليعة نظم مكافحة مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في ديترويت حيث شغلت وظيفة مدير حالة؛ وإدارة استثمارات سنوية بلغت ٢٠ مليون دولاراً أمريكياً في مجال الخدمات الإنسانية بالدولة لدى واحدة من كبرى المؤسسات الإقليمية. كما درست التطبيق بمستوييه المؤسسي والنظامي، وذلك في أطروحتها التي تناولت فيها الخدمات الاجتماعية ومن يقدمونها وما تلا ذلك من دراسات متعلقة بالتعليم المبكر للأطفال، وشبكات الخدمات الإنسانية، وبرامج الخدمات الاجتماعية. ونراها أيضاً تتشاور مع العديد من المنظمات الخيرية حول وضع استشارات تعمل على إصلاح نظام الخدمة العامة، وتقوم بتطوير برامج تدريب القيادات من المتخصصين في الهيئات العامة وغير الربحية. أما ستيفاني، فنراها تتمتع تقريباً بخلفية مماثلة: فهي تقدم خدماتها للأسر المحدودة الدخل من خلال عملها في إحدى منظمات الإسكان غير الربحية كواحدة من أعضاء الفريق الميداني؛ كما تقود شبكة من المنظمات غير الربحية والبنوك الخاصة ووكالات الدولة المعنية ببرامج بناء الأصول؛ فضلاً عن قيامها بتقدم تحليل سياسات ودعم فني لعدد من وكالات الدولة والوكالات الاتحادية. كما استغلت خبرتها في إعداد برنامج بحثي شامل حول الإسكان والاستقرار الاقتصادي ركزت فيه تحديداً على الفئات السكانية المهمشة، وذلك بالتعاون الوثيق مع العديد من الوكالات الحكومية والقومية العامة وغيرها من المؤسسات والهيئات غير الربحية. بل إن الصحافة القومية

أخذت تتابع بصفة منتظمة تعليقاتها عن حقائق سياسات الإسكان وتطبيق البرنامج. حيث أبــرزت العديد من الصحف بحثها؛ من تلك الصحف على ســبيل المثــال: نيويورك تايمز – بلومبرج – سي إن بي سي (CNBC) ومجلة فوربس. ونحن في وضعنا لهذا الكتاب اعتمدنا على هذين الصنفين من الخبرات.

فقــد اعتمدنا على تلك الخــبرات المتنوعة بل وقمنا بدمجها من خــلال عملية تعاونية مثلــت لــكل منا تجربة فريدة من نوعها. حيث ظهرت هذه المشــاركة في كل فكرة ومثال وفي كل جدول وملحق؛ حيث كُتبت جميع أجزاء هذا الكتاب بشكل تعاوني. ومع أننا نأمل في أن تســهم هذه العملية في تحســين المنتج النهائي، إلا أن أي ســقطات فكرية ترد في هذا الكتــاب تمثل في ذات الوقت قيوداً لابد أن يتحملهــا كل منا. فهذا الكتاب هو في الحقيقة ثمــرة تعاون جهــود متكافئة. ولا يعكس ترتيب عرض أســماء مؤلفي هذا الكتاب نســب إسهاماتنا فيه.

ونؤمن من واقع خبرتنا بأنه حتى وإن بدا لنا أن الأنظمة العامة لا يمكن اختراقها، إلا أن هناك ما لا يحصى من الفرص، الكبيرة منها واليسيرة، التي من شأنها تمكين الأفراد من تنفيذ التطبيــق بفعالية أكبر. فبينما يكون الدافع وراء إعداد عرض منحة هو حصول مؤسســتك عــلى مزيــد من الأموال، إلا أنه قد ينتج عن ذلك أيضاً إتاحة الفرصة لبناء علاقات مع أفراد من مؤسســة أخــرى قد يمكنهم عرض نموذج خدمة أفضل يكافئ هــذا الجهد. فقد يكون الهــدف من عقد اجتماع ما هــو إعداد تقرير عما تم إنجازه في مهــام محددة، إلا أنه وفي الاجتماع ذاته قد تتاح الفرصة لدعوة المشاركين لحل مشكلة ما أو لتشكيل تصورهم المبدئي لقضية ما. فبينما قد يقتصر دورك في خدمة أمٍّ شابة تكون بحاجة إلى رعاية طفلها في مجرد تحويــل طلبها إلى الموظف الميــداني التالي، إلا أن ذلك قد يتيح لــك الفرصة لتحفيزها على مواصلة تعليمها العالي أو الربط بينها وبين غيرها من الآباء ممن لهم الاحتياجات نفســها. ويقصد من ذلك أن اســتغلال الوقت اللازم لفهم التنوع الكامل لمهام التطبيق فهماً أفضل يسهم في النهاية في تحسين النتائج المنشودة.

وكما يتضح لنا الآن فليس هذا الكتاب الذي وضعناه كتاباً إرشــادياً يقدم لقارئيه صيغة وصفيــة يمكــن الالتزام بها مــن خلال التقيد الدقيــق بوضع قواعد وتعليــمات. بل ننظر

إلى كتابنـــا هذا عـــلى أنه محاولة لدمج مفهوم البحث والخـــبرة وترجمته ولفت الانتباه إلى أهمية أنشطة التطبيق، وتشجيع القراء على التعمق مباشرة في المهام التي تركز على تفعيل التطبيـــق المثمر ونحن إذ نعـــبر عن اهتمامنا هذا فإننا نؤمن بأن النتائج الفعالة التي يصبو إليها العامة ستنمو وتزدهر.

شكر وعرفان:

لقد تنامت خبرتنا بشكل ملحوظ نتيجة للتعاون في إعداد هذا المشروع؛ حيث شكلت مهاراتنا المختلفة المتكاملة بوصفنا ممارسين وباحثين في السياسة والإدارة أصولاً ثابتة لهذا العمل، حيث ساعدنا ذلك في وضع إلماحات في هذا العمل أضفناها من أبحاث أجريناها ومن خبراتنا.

تلقينا دعم الكثيرين ونحن نعمل على هذا المشروع، لذا فنحن ممتنون وشاكرون لما أبدوه من ثقة في عملنا وتأكيد أهمية هذا المشروع. ونخص بالشكر هنا كل من ستيفن رول وسووك جين أونج لما قدموه لنا من دعم في التحقيق المتعمق للكثير من الكتابات الخاصة بدراسات التطبيق والتي شكلت ينبوع المعلومات لهذا الكتاب. وكذلك برينت ميلوارد الذي رحب باستضافتنا في جامعة أريزونا وخصص لنا المكان الفريد لوضع كتاباتنا التعاونية. ومساعدة كل من ماري لو ميدليتون ودانيلي هارلو في التحرير. كما نود أن نتقدم بخالص الشكر لاثنين من المراجعين المجهولي الاسم الذين أسهموا في تحسين تلك الأفكار.

ونبرز هنا دعم زملائنا سواء في جهات عملنا الحالية أو السابقة من الذين تمكنا بفضل دعمهم من تطوير وصقل فهمنا لتطبيق السياسات والبرامج الذي نشاركها معكم في هذا الكتاب. ونخص بالذكر تعاون جودي مع كاثرين كويك، ومليسا ميدليتون ستون، وسالي كولمان سيلدون، وجيسيكا سوا، كايت كونرز، ولياه لاندكويست، وتيوسداي ريان هارت وجاري دي كريمر، هذا التعاون الذي أثر مباشرة في تصور جودي لنظرية التطبيق وممارسته. كما أثرت النقاشات الدائمة بين جودي وجون بريسون وباربرا كروسبي ومارثا فيلدمان وبرينت ميلوارد وجو سوس تأثيراً بالغاً في مساهمتها في هذا الكتاب. وأخيراً، تؤكد امتنانها لما تم من نقاشات بينها وبين كاثرين توت، ولاوري ديفيس، وباربرا ياتس، والتي أمدتها بالكثير من المعلومات عن حالات الطفولة المبكرة الواردة تفصيلاً في هذا الكتاب. كما أثرت إسهامات ستيفاني ونقاشاتها المستمرة مع كريج بوردمان وباري بوزيمن ومايكل كولينز وآدام إيكرد وروب جرينبوم وجامي ليفي دانيال وسوزان ميلر وبلير روسل تأثيراً مباشراً في طريقة تناولها لمفهوم التطبيق والتي كانت بمثابة بوتقة مزجت فيها السياسة وأساليب الإدارة وتحدياتها. كما أنها تدين بالعرفان لتعاونها المستمر مع وكالة أوهايو لتمويل

الإسـكان، متضمناً ذلك هولي هولتزن سيندي فلاهرتي وستيفاني كاسي بيرس. وبخصوص ما ورد في هذا الكتاب من تحديات السياسة، فهي نابعة من وجهة نظرنا الخاصة وليس لها أية علاقة بوكالة أوهايو لتمويل الإسكان أو أيٍّ من ممثليها.

والأهـم من ذلك هو خالص امتناننـا لأسرنا لما بذلوه من صبر فقد كانوا لنا خير داعمين عطوفين طوال فترة عملنا على هذا الكتاب، فقد تحملوا لياليَ طوالاً وأوقاتاً ممتدة قضيناها بعيـداً عـن منازلنا عاكفين على الكتابة سـوياً. ونخص بالذكر أزواجنا، سـتيف مارشـيس وجيمس مولتون، فقد قدما لنا الحب والتشجيع في كل خطوة خطوناها لإتمام هذا العمل.

الباب الأول
الإطار العام للتطبيق



المجـددون يكونون أقرب إلى البســتانيين في مؤسســاتهم من المهندســين والمعماريين. فتراهم معنيين بإعادة تفســير قواعد السلوك ومخالفين للمعتقدات التقليدية والمعتادة، إلى جانب تبنيهم هويات ومشاركات مدنية وديموقراطية وتطويرهم لإمكانات منظمة وتحسين القدرة على التكيف[١].

فالمدهش فعلاً عن العمل في البســتنة هو اكتشــاف الأشــياء دائمــاً.... فكل عام هناك تشكيلات جديدة تكتشفها في كتالوجات بذور المحاصيل السنوية، واتجاهات جديدة يمكن تجريبهــا وأنماط زراعية جديدة يمكن استكشــافها. وبعيداً عن ذلك التنوع المبهر للنباتات ذاتها، هناك ما لا يحصى من الآفات والمشــكلات والعوامل المناخية التي باتحادها مجتمعة تشــكل في كل موســم مغامرة زراعية جديدة. لكن يبقى هناك أشــياء لا تتغير أبداً وهي المهارات الأساسية اللازمة لتجهيز البذور وزراعتها وحصادها[٢].

نعرض في الجزء الأول من الكتاب الإطار العام لمنهجيتنا في تطبيق السياســات والبرامج. فبينما ندمج في عرضنا هذا منهجيات ســابقة بهدف فهم التطبيق في ســياقاته العامة، فإننا أولينــا اهتماماً لتقديم طريق بديل لرؤية التطبيق، إلى جانب اقتراح معايير لتقييم الفعالية وشرح ســبب حدوث الأشــياء بالطريقة التي تحدث بها. ففي الفصل الأول نقدم تعريفنا للتطبيــق الفعال والعناصر الأساســية لمنهجيتنا. ومن الجديــر بالملاحظة أن هذه المنهجية تتميــز بالواقعيــة، كما أنها مبنية على التفكــير الأكاديمي، إلا أنها تعتمــد وبقدر كبير على الخبرة والتأمل. كما أنها تعتمد على السياق. ولا يمكن تحجيم التطبيق الفعال ليقتصر على مجموعة مهارات عامة يمكن تطبيقها إجمالاً في كل الأحوال. فالخبرة بالسياســة على وجه التحديد تعد من الأركان الرئيسة، لذا ترانا نطرح العديد من دراسات الحالة ونتابع شرحها على مدار صفحات هذا الكتاب لنوضح آليات تحليل التطبيق في أحوال معينة.

أما الفصل الثاني فيضع منهجيتنا ضمن ثلاثة أنماط أخرى من الممارســة والدراسة وهي: العمليات السياســية والســلطة، الحوكمــة والإدارة، وتقييمات السياســات والبرامج. ومن المحفــزات التي دفعتنــا لوضع هذا الكتاب ذلك التنافر الإدراكي الذي نشــعر به عادة عند الاشتراك بالأبحاث الأكاديمية في أي من تلك المجالات. فمن ناحية، يتناول كل نمط من تلك الأنمــاط نظام التطبيق وتحدياته بشــكل مباشر، ومن ناحية أخرى، لا يشــكل أيٌّ من تلك

الأنمــاط إلا عنصراً واحداً من عناصر لغز التطبيق، ســواء كان ذلك العنصر متمثلاً في آليات السلطة والسياسة أو نظام الحوكمة أو التدخلات التي تهدف إلى التغير السلوكي. ولقد أتاح لنا عملنا بوصفنا ممارسين في البداية وباحثين الآن، فرصة الإبحار عبر تلك الحدود المصطنعة لنقتبس من كل منها العناصر المناسبة لخدمة عملية التطبيق. ونعتقد أن هذا في حد ذاته مساهمة مهمة لخدمة الطلبة والممارسين في المستقبل، ولذلك شاركنا تلك المعارف في الفصل الثاني.

وأخــيراً، يأتي الفصل الثالــث لنطبق فيه مفهوم مجالات العمل الإســتراتيجي على نظام التطبيق ليكون وســيلة لاقتراح منهجية نظامية لتفسير ما يحدث في أنظمة التطبيق. ويعد قيامنا بذلك بمثابة تأكيد أن هذه الأنظمة معقدة وليست متشابكة فحسب. حيث لا يمكننا حصرهــا بدقــة في مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي يمكن مــن خلالها توقع النجاح، بــل ينبغي تصورها كنظــم ديناميكية اجتماعية قابلة للتطبيق. لذا يعد كل مســتوى من مســتويات نظام التطبيق بمثابة مجال عمل إستراتيجي له هيكله الاجتماعي المميز وآلياته الخاصة التي تشــكل البرنامج الأســاسي. ويقصد بالبرنامج الأســاسي هو ذلك البرنامج الذي يميــز التطبيق عن مبادرات التغيير الأخرى حيث يتضمن صياغة خيارات قيمة واســتعمال منطق التغيير وانتقاء وســائل تنسيق الأنشطة. فهذا طريق جديد للنظر في نظام التطبيق. وكما هو الحال مع أي فكرة جديدة، قد تســتغرق فترة من الزمن حتى اســتيعاب مبادئها الأساســية. ونســتمر في عرض المفاهيم الواردة في هذا الفصل في الجزء المتبقي من الكتاب. وفي الختــام نعبر عن إيماننا أن الطريق الجديد للتفكير قد يصبح طبيعة ثانية تحســن من محاولاتكم الخاصة بصفتكم ممارسي تطبيق.

الفصل الأول
صياغة إطار التطبيق

بحلول إبريل ٢٠١٤، سـنحت الفرصة أخيراً لسـاندرا مارتنيز، مديرة في برنامج كونكت للرعايـة الصحية في كولـورادو، لتتنفس الصعـداء وتتأمل الأحداث التي جـرت لها العام المنـصرم[١]. ولقد أحدث القانون الاتحـادي للرعاية ميسرة التكلفـة (ACA) تغيراً كبيراً في السياسة العامة (انظرالمربع ١-١)، وقد نالت منظمتها غير الهادفة للربح على نصيب الأسد مـن الجهود التي بذلتها ولايـة كولورادو لقيد الدفعة الأولى من المواطنين، تلك المؤسسـة التي أنشـأتها السـلطات التشريعية لتفعيل سـوق تأمين الرعاية الصحيـة للدولة. وبينما بلغ اهتمام وسـائل الإعلام العامة والقومية ذروته في أواخر عام ٢٠١٣ عندما واجه السوق الإلكـتروني للتأمين الاتحادي تحديات تشـغيلية، فلم تصب كولورادو بأي من تأثيرات هذه التحديات. وبسـبب أنها كانت واحدة من بين الولايات السبع عشرة التي اختارت أن تدير معاملاتها التأمينية بنفسها، فقد قررت مع غيرها من قادة مؤسسات القطاع العام والخاص والمؤسسـات غير الهادفة للربح والمعنية بالخدمات الصحية بالدولة أن تركز اهتمامها على أنشطة تطبيق مهمة خلاف الأنشطة المذكورة.

حدث بعض التأخير في عملية التسـجيل التي تديرها الدولة، ويعزى ذلك بشـكل كبير إلى انشـغال الدولة بتسـجيل أكبر عدد ممكن من المسـتحقين في برنامـج التأمين الصحي ميديكايـد (edicaidM) لتخفيض النفقات على المواطنين. وعلى الرغم من إتمام عدد كبير من المتقدمين استمارات التحاقهم، إلا أن البعض آثر الاعتماد على ميسري الخدمات المُتعاقد معهم لتقديم دعم الأفراد في تحديد نظام التأمين المناسب لهم.

المربع(١-١)

استعراض إصلاح الرعاية الصحية الوطنية
أدى توقيع الرئيس أوباما على قانون حماية المرضى والرعاية الصحية ميسرة التكلفة في مارس ٢٠١٠ الذي أشاد به البعض وعدّوه القانون الأكثر أهمية في رفاهية المجتمع مقارنة بما صدر من قوانين في الولايات المتحدة الأمريكية خلال نصف قرن؛ إلى اندلاع سلسلة معقدة من الأحداث. وبالنظر إلى هذا القانون الذي أطلق عليه المعارضون السياسيون "رعاية أوباما"، فإننا نراه يركز على زيادة جودة خدمات التأمين الصحية وتيسير تكلفتها وخفض عدد الأمريكيين غير الخاضعين للتأمين إلى جانب تخفيض تكاليف الرعاية الصحية. وبدأ على الفور العمل على تطبيق بعض جوانب المشروع، إلا أن الجدل السياسي والتحديات القانونية أدت إلى خلق موجة مبدئية من الريبة واجهت الولايات أثناء عملها على صياغة سياسة الرعاية الصحية لديها بشكل محكم وذلك من منظور العمل الاتحادي. وبعد أن صادقت المحكمة العليا على دستورية القانون في حزيران/ يونيو ٢٠١٢، بدأت الولايات في تقرير ما ستتبناه من الخيارات العديدة التي نص عليها القانون. فعلى سبيل المثال، كان أمام الولايات خيار يقضي بتوسعة برنامج التأمين الصحي "ميديكايد" (Medicaid) ليقدم مزيداً من التأمين ميسر التكلفة لمحدودي الدخل ويخلق أسواق رعاية صحية أو مراكز تبادل خدمات الرعاية وذلك لمساعدة الأفراد وصغار المستثمرين على شراء خدمات تأمينية خاصة، أو إجراء تغييرات على برامج الرعاية الصحية الحكومية الحالية. أما الولايات الأخرى فقد اختارت تطبيق الخيارات الاتحادية النمطية المتاحة.

على غرار الولايات الأخرى، أنشأت ولاية كولورادو برنامج كونكت لتبادل الرعاية الصحية بصفتها جهة شبه حكومية يديرها مجلس إدارة تقوم بتعيينه السلطة التشريعية ويمثل فئة من المساهمين تقتصر مهمتهم على الإشراف على توجيه البرنامج وضمان المساءلة العامة عنه. وبالفعل فقد قدموا الدعوة لمجموعات العمل لصياغة خطط وإستراتيجيات التطبيق التي تركز على خطط الرعاية الصحية وعلى المجتمعات الفقيرة والمشاريع الصغيرة، وخدمات العملاء. وعلى الجانب الآخر قامت مجموعات أخرى في الولاية بجمع تبرعات من المصادر الخاصة بهدف دراسة نماذج بهدف دعم العملاء والتعليم العام. وقد شاركت مارتينيز مع بعض أعضاء مجموعات العمل تلك في عدد من الفعاليات الوطنية والشبكات التي تمولها المنظمات الخاصة التي بدورها جمعت قادة الولاية لمشاركة الإستراتيجيات التي تستخدم للتغلب على تحديات التطبيق. ترى مارتينز أن تلك الجهود جليلة القدر؛ حيث خصصت مكاناً محايداً للتعلم وقدمت معلومات قيمة أسهمت في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرار.

وفي ولاية كولورادو تعاظمت الحاجة إلى إصلاح نظام الرعاية الصحية، ذلك لأنه بمقارنتها بغيرها من الولايات نجد أن عدداً كبيراً من الأطفال والبالغين فيها لا يشملهم الغطاء التأميني؛ فإما أن يكونوا ممن لا يتمتعون أساساً برعاية صحية أو ممن يتحملون نفقات باهظة تتخطى قدراتهم[٢]. لذا بادر حاكم الولاية في عام ٢٠١١ بالتوقيع على قانون سياسة الولاية يسمح بالتوسيع في برنامج التأمين الصحي "ميديكايد"[٣](Medicaid) وتطوير معاملات التأمين. وكما كان الحال في الولايات الأخرى، فقد اقترنت أهلية تلقي الدعم بمستوى الدخل: فحصل المواطنون الأقل دخلاً على خدمات التأمين الصحي من خلال توسعات برنامج التأمين الصحي "ميديكايد" (Medicaid)، في حين حصلت فئة أخرى من المواطنين على إعفاءات ضريبية لتخفيض التكاليف التي تفوق قدراتهم المادية، وبذلك أصبح بمقدور الآخرين حالياً تلقي خدمات التأمين من خلال الأسواق غير المدعومة التي تستفيد من شروط التأمين التي تضعها المجموعة بعد تفاوض. ولكن في شهر مايو ٢٠١٣، وبعد تدشين منظمة الصحة بكولورادو، أعلن محافظ الولاية سعيه إلى أن تكون تلك الولاية هي الأفضل صحياً في الولايات المتحدة، وهو بذلك يبرز ضرورة القيام بذلك ويؤكد الأهمية السياسية لهذه القضية في الولاية. وخلال العام الماضي، انطلق عدد غير مسبوق من مبادرات القطاعين العام والخاص ركزت على الأهداف التي أعلنها محافظ الولاية والمتمثلة في تعزيز الوقاية والسلامة الصحية وتحسين مستوى تنسيق الخدمات والقيام بتغيرات تشغيلية في عملية السداد وتقنية المعلومات. وعلى الرغم من اندلاع الخلافات أحياناً بين قادة الولاية حول سرعة وتيرة التغيرات ونتائجه، إلا أن الشبكة التي تربط بين كبرى المؤسسات تتشكل بفضل ذلك.

لعبت إدارة سياسة وتمويل الرعاية الصحية بولاية كولورادو دوراً مهماً في الولاية بصفتها الجهة التي اعتمدت ترخيص البرامج العامة. حيث أقدم بعض مديري الإدارات، مثل موريس براون، على إبرام عقود مع خطط التأمين العشرة المعلن عنها على الموقع الإلكتروني لبرنامج «كونكت للرعاية الصحية» بولاية كولورادو (Connet with Health Colorado). وقد تأثرت أنشطة قانون الرعاية الصحية الميسرة التكلفة التي تشرف عليها الإدارة الاتحادية للرعاية الصحية والخدمات البشرية، وذلك نتيجة لخبرة الإدارة لسنوات في تشغيل برنامج التأمين الصحي ميديكايد "Medicaid" وبرنامج الرعاية الصحية ميديكاير "Medicare" وبرنامج التأمين الصحي للأطفال.

نتج عن ذلك سياسة جديدة توافقت تماماً مع الرسالة الجديدة للمؤسسة والتي تقضي بتحسين الحصول على الرعاية الصحية وتحسين النتائج المنشودة للمواطنين في ظل إدارة رشيدة للموارد المالية. حيث نجح المديرون في صياغة ستة أهداف مؤسساتية تضمنت إستراتيجيات لتحسين الخدمات وتنسيق الاتصالات والتقنيات ونظم التوظيف. وتمثل الهدف الأسمى من ذلك في تحويل نظام الرعاية الصحية من نموذج تقليدي قائم على سداد رسوم تحصيل خدمة إلى نظام رعاية إقليمي تنسيقي قائم على تحقيق النتائج. كما أُدرجت برامج الرعاية الصحية ميسرة التكلفة ضمن الهيكل الأكبر الذي طورته الإدارة، وبسبب وضوح سياسة برامج الرعاية الصحية الميسرة التكلفة اتسع نطاق مشاركة موريس مع مجموعات خارجية مثل برنامج كونكت للتأمين الصحي، ومؤسسة صحة كولورادو، وغيرها من المؤسسات العاملة في مجال التطبيق ويظهر ذلك عند مقارنة موريس بنظرائه.

نتيجة لما كان للسياسة من تأثير في الكثير من المؤسسات ذات الصلة بالمواطنين كشركات التأمين الصحي وعمليات الشركات، ومقدمي الخدمات الصحية الذين يتعاملون حالياً مع الفواتير المالية لعدد قليل من غير المؤمن عليهم من المواطنين، وعيادات الصحة العقلية التي تواجه ضغوطاً اقتصادية متزايدة تدفعها إلى الانضمام إلى كيانات أكبر لتسهيل خدمات الفوترة احتلت المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الميدانية للفئات المحرومة أهمية خاصة خلال السنوات الأولى نظراً لكون الهدف من القانون هو إدراج غير المؤمن عليهم في التأمين الصحي. واستناداً إلى بحث أجرته رابطة حماة المستهلك، فقد تعاقدت الولاية مع عدد من وكالات الصحة العامة والجمعيات الأهلية بهدف توفير الدعم الخاص والمعرفة وتيسير البحث في مختلف خيارات التأمين. وظهر في النقاشات الأصلية أن مخططي الخيارات يرون أن هذا الأمر سيعمل بنفس آلية موقع السفر الإلكتروني ترافيلوسيتي "Travelocity" الذي يتيح إمكانية المقارنة بسهولة بين مختلف الخيارات المتاحة. إلا أن الكشف عن برنامج كونكت للتأمين الصحي في ولاية كولورادو أظهر أن التسجيل في برامج تأمين الرعاية الصحية أكثر تعقيداً من حجز تذكرة طيران. ففي مرة واحدة أتيحت أكثر من خمس وستين وثيقة تأمين للاختيار من بينها، واكتشف بعض المديرين مثل نوح مانينج أن المساعدة في التسجيل تستغرق وقتاً أطول مما كانت مؤسسته تقدره من البداية.

وفي هـذا الجانـب اقتصر العمل المباشر على كادر الباحثـين والمهتمين بالرعاية الصحية ممـن يقدمون استشـارات الالتحاق بالبرامـج. إلا أن آليات العمل الميـداني كانت لا تزال معقدة. فبينما يعمل الباحثون أمثال سـينثيا وانج على توفير معلومات مجانية لمحدودي الدخـل، يتلقى غيرهم من المهتمين بالرعاية الصحية عمولات نظير خدماتهم. هذا بخلاف احتياجات المسـتهلكين التي تتسـم بالتعقيد لما تتطلبه غالباً من دعم يختلف باختلاف كل حالة. واضطرت سـينثيا لتذكير البعض بضرورة الاحتفاظ بوثائق المصروفات ليحصلوا على إعفاءات ضريبية في نهاية العام. وبالنسبة للآخرين، فبعد تسلمهم بطاقات التأمين الخاصة بهم، قامت بتدريبهم على كيفية الحصول على خدمات الرعاية الصحية واسـتخدامها، تلك البطاقات التي كان ولايزال الكثيرون يؤجلون اسـتخدامها لسنوات عدة. كانت تلك المهمة أكثر صعوبة خارج المناطق الحضرية قلة العيادات والمستشفيات في العديد من المجتمعات الصغيرة. واسـتطاعت سـينثيا أثناء جلوسها مع المواطنين أن تسـتمع إلى رواية كل منهم، فهـذا عامـل بناء تم تسريحه مؤخراً من العمل ولم يعد في مقـدوره تحمل نفقات التأمين، وهذا عامل متجر تجزئة كبير السـن اشـترك صاحب عمله في التأمين لكن بتغطية تأمينية لا تغطي احتياجاته، وهذه سـيدة معاقة تواجه صعوبة بالغة في القيادة لمسـافات طويلة لتجري فحوصاتها الدورية.

ويتضح من ذلك أن كل من سـاندرا وموريس ونوح وسـينثيا يواجه مشـكلاته الخاصة على حسـب موقعه الوظيفي وعلى كل منهم حل مشكلاته في عملية تطبيق قانون الرعاية الصحية ميسرة التكلفة. وعلى الرغم من أن المناقشـات المذهبية التي تجري بين المنشـآت الكـبرى قد تبدو مختلفة تماماً عن التجاوب مع طالبي التأمين لإيضاح اللبس لديهم، إلا أن مثل تلك الأمور تكون في واقع الأمر مرتبطة بعضها ببعض. ذلك أن مستوى واحداً يؤثر في مهام التطبيق ونتائجه الخاصة بمسـتوى آخـر. ومثالاً على ذلك، نجد أن فرق عمل برنامج كونكت للرعاية الصحية في كولورادو تعمل على صياغة الخطط وإنشاء استمارات إلكترونية يلتـزم الباحثون الميدانيون مثل سـينثيا بتعبئتها. كما أن الـدروس التي تعلمها نوح حول سـير العمل في وكالات التوعية كانت ذات صلة بالأهداف المنصوص عليها من إدارة سياسة الرعايـة الصحيـة وتمويلها. وقد أطلق أوائل الباحثين في مجال تطبيق السياسـة على هذه الحقيقة مصطلح "تعقيدات العمل المشـترك" وبسـبب ذلك وضعـوا عنواناً فرعياً لكتابهم "سبب الاندهاش لنجاح البرامج الاتحادية من الأساس"[٤].

ونحن إذ نركز في هذا الكتاب على تطبيق السياسـات والبرامج نكون أكثر تفاؤلاً. ونؤمن بأنه كلما ازداد إدراك المهتمين مثل سـاندرا وموريس ونوح وسـينثيا بدورهم التعاوني فيما بينهم وكلما تمكنوا من إيجاد طرق مناسـبة لمناقشـة وتحليل أنظمة التطبيق المعقدة التي يشـكلون جزءاً منها، كلما ازدادت احتمالية أن يساعد تطبيق البرامج والسياسات في تحقيق النتائج المنشودة، بيد أن هذه الرؤية قائمة في الأساس على إدراك المعنيين بالتطبيق لأدوارهم الرئيسـية في تلك الأنظمة. ويتطلب ذلك تواجد المتخصصـين ليعملوا جاهدين على تنمية المهارات التحليلية والاجتماعية اللازمة لفهم تلك الأنظمة المعقدة والتدخل فيها. كما يتطلب ذلك التحلي بالشجاعة في الاعتراف بوجود غموض وضرورة مواصلة العمل مع وجوده، ومن ذلك على وجه الخصوص استغلال الفرص للعمل على مستويات متعددة للنظام.

ويكمـن تعريف التطبيق، في نطاق فهمنا، بأنه صورة من صور ممارسـة السياسـة، بعيد عن المناظرة السياسـية لكنه في ذات الوقت يتأثر بها. ويعد هذا من المحاور المهمة للحوكمة الديمقراطية، وعلى ما يكون به من تعقيدات، فإنه يمكن أن يتميز بالسحر والتحدي، ذلك أنه قد يكشف حل مشكلة ما عن مستوى آخر من القضايا تحتاج للنقاش والدراسة. لذا ندعوكم، في كتابنا هذا، إلى المشـاركة في جهود دراسـة التطبيق. لتكن فضولياً نحو استكشـاف آليات التطبيق وتطوير لغة مفاهيمية جديدة وتنمية المهارات التي ستسـاعدك على تجاوز عقبات التطبيق التي تواجهها. وبينما تقرأ كتابنا هذا نرجوك أن تعلم أن أفعالك إذا ما كانت لا تمثل في الحقيقة إلا جزءاً واحداً من آليات نظام أكبر، إلا أن التدخلات البسيطة قد تؤدي أحياناً إلى تحسـين أنشطة النظام الكلي. ولتعلم أن الفرص هي من تطرح نفسها لك بطرق غير متوقعة دائماً لاستغلالها في ضبط أفضل لنظام التطبيق بما يحسن نتائج المصلحة العامة.

استكشاف تطبيق السياسات والبرامج:

يبـدو أن قضايا التطبيق تظهـر بصور أقل دراماتيكية عما نشـاهده عند تنفيذ إصلاح شامل للرعاية الصحية. وفي حقيقة الأمر، فعند مشاركة أي برنامج أو فكرة جديدة لمبادرة ما، تظهر دائماً أسئلة عملية مرتبطة بالتطبيق. ومن هذه الأسئلة كيف نسن هذه القوانين وكيف نطبقها في بلدنا؟ كيف نحشـد الأطراف المناسبة معاً للتجاوب مع طلب المؤسسات الكبرى لتقديم مقترح؟ وعند تمويل عرض منحة، نطرح سـؤالاً كيف يمكننا تخويل مديري

البرنامــج لتطوير الإجراءات وتدريب العاملين؟ في حين نقر جميعاً بالحاجة الملحة للإجابة عن هذه الأســئلة، نؤمن أيضاً بأنه من المهم فهم كل ســؤال في ســياقه النظامي والأشمل. وبنــاء على ذلك، تكمن الخطوة الأولى في تنمية هذه القدرة في اســتيعاب الدروس المفيدة المستقاه من العلوم الاجتماعية التي تقدم أفكاراً جديدة ولغة متسقة لتحليلك.

وبتعريف التطبيق، نكتشف أن تطبيق السياسة والبرامج أمراً معقداً، ذلك أن المشكلات التــي تأخذ طريقها في المجــال العام كبيرة والحلول وهمية. فالحفــاظ على الطاقة وتوفير مســاكن كافية بتكلفة ميسرة وفعالية التعليم، كل تلك الأمور ما هي إلا أهداف منشــودة تتطلب إحداث تغييرات في الســلوك الشخصي والتسويقي والمنظماتي لتحقيقها. لكنَّ قليلاً جــداً مــن السياســات أو البرامج المصممة لتحقيــق تلك الأهداف هــي في حقيقتها ذاتية التطبيــق. ومع ذلك، فالوســيلة ونقصد بها كيفية تطوير هذه الحلــول تعد وهمية تماماً. كما أن مجرد التصرف من منطلق الاهتمامات المنظماتية أو المهنية يسهم بالقليل في إيجاد حلول تكاملية تعزز العمل الجماعي الذي يتجاوز الحدود للنهوض بالصالح العام.

وتزداد صعوبة هذه العملية كما هو الحال في قانون الرعاية الصحية ميسرة التكلفة (ACA) في كولورادو بســبب أن نســبة كبيرة من إجراءات تطبيق السياســات والبرامج لا يتم تفويض القيــام بها إلا من خــلال الحكومة المركزية. وفي جميع أنحاء العالم، تقدم الأجهزة البيروقراطية التقليدية العامة خدمات مباشرة أقل من المعدل المعتاد، وذلك نظراً لاعتمادها على المؤسسات الخاصة بموجب عقود أو منح أو إعانات، وذلك لتوفير خدمات عامة. ويرفع تنوع المؤسســات والأدوات الحكومية المستخدمة من الأهمية الجوهرية لتحسين التطبيق، لكن هذا الأمر لا يبدو ســهلاً. لذا فمديرو القطاع العــام الذين اعتادوا تركيز اهتمامهم على كيفية دراســة الكيانات البيروقراطية والرقابة التشريعية بالشــكل الأمثل نراهــم يضطرون للاعتراف بأن جزءاً كبيراً من تطبيق السياســة يقع خــارج نطاق عمل الموظفين الحكوميين. ومــن هذا المنطلق يجب على مديري القطاع الحكومي غرس مهارات إدارة الشبكة الاجتماعية مثل التسهيل والتفاوض للعمل بفعالية في نظم التطبيق. كذلك يتعين على مديري المشاريع الخاصة وغير الهادفة للربح الذين اعتادوا على التصرف وفق مفاهيم ضيقة تتعلق فقط بخط الاحتياط لمؤســساتهم أو مصالحها أن يدركوا أهمية تدخلهم في توفير الخدمة العامة. كما يتعين عليهم إدراك مشروعية المساءلة

العامة والتنازل عن بعض الاستقلالية بحيث يمثل ذلك جزءاً من حلول أكبر للمشكلات العامة. كما يتعين على مسئولي القطاعين العام والخاص كذلك إعادة توجيه اهتمامات مؤسساتهم نحو الجمهور المستهدف من البرنامج أو السياسة بعيداً عن اهتمامات مؤسساتهم الخاصة وذلك حتى يتسنى فهم سلوكيات ذلك الجمهور المستهدف ودوافعه واهتماماته. كما يجب على المعلمين ورجال الشرطة وموظفي التأمين ضد البطالة والأطباء إدراك كيفية أن قراراتهم اليومية، وهي تلك القرارات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية لوظائفهم في تعاملاتهم مع الطلاب والمواطنين والمرضى المحتاجين والتي تصبح دائماً هي واجهة السياسة العامة.

ومن الشائع تعبير مديري القطاع العام وقادة المؤسسات الخاصة وغير الهادفة للربح واختصاصي الخدمات المباشرة عن شكواهم بأن المجموعات المستهدفة لا تتبع دائماً متطلبات السياسة أو البرنامج؛ فتراهم يخفقون دائماً في استخدام الطرق التي يقصدها المصممون. وينتج عن ذلك فصل بين تشغيل النظم وسلوكيات المجموعة المستهدفة، ويعد هذا الفصل تحدياً جوهرياً في معظم مشروعات التطبيق. ومع ذلك فمن الضروري دائماً في تحديد تحسينات التطبيق المطلوبة هو السعي لفهم المسار الذي يكون سلوك تلك المجموعات المستهدفة منطقياً من خلاله ولا يتم ذلك إلا بالتعرف على الدوافع الحقيقية والحقائق الخاصة بتلك المجموعات.

وبالمقارنة بالمعرفة السابقة بالعلوم السياسية والشئون العامة نجد أن مفهومنا لتطبيق السياسات والبرامج ينبثق بصورة مباشرة من علم الاجتماع والنظريات المؤسساتية. وكما سنتناول بالمناقشة في الفصل الثاني، يعتقد كثير من الباحثين بأن التطبيق يعتمد على مقصود السياسة أو خصائص نظام تشريعي معين[٥]. وانطلاقاً من هذا التصور، يمكننا القول بأن تطبيق السياسة يرتكز على القدرة على تحويل أفكار السياسة الرسمية إلى واقع ملموس.

يُنظر إلى تطبيق السياسة على أنه الأنشطة التي تتولى تنفيذها مؤسسات متنوعة ويسعى القائمون بالتطبيق فيها إلى الالتزام بالسياسة والقوانين العامة الرسمية. وفي هذا السياق يقول دان مازمانيان وباول ساباتير، بوصفهما من مؤيدي منهج التطبيق الهرمي المتمركز على الحكومة، "يعد التطبيق بمثابة تنفيذ قرار سياسي أساسي ويندرج عادة ضمن تشريع معين لكنه قد يتخذ أيضاً شكل قرارات تنفيذية مهمة أو قضائية"[٦]. ومن خلال هذا

التصــور، يمكننا القول إن العلاقة بين تطبيق البرنامج وتطبيق السياســة علاقة طولية حيث يتبع تطبيق البرنامج تطبيق السياســة. ولذلك نــرى أن القائمين على التطبيق أو حكومات المقاطعات أو الحكومات الإقليمية أو مؤسسات خدمات المحلية يحاولون تفسير التوجهات السياسية ودمجها في عملياتهم المستمرة من خلال برامج محددة؛ إذ إن تلك التوجهات تمثل مكوناً ضرورياً لتطبيق السياسة والتي تعمل على نطاق أضيق ومحلي بدرجة أكبر.

لكن هذه العلاقة الطولية لا تســتمر طويلاً، ففي كثير من الأحيان، يتم وضع السياســة القوميــة نتيجــة لأثر إبداع مبرمج على المســتويات الحكومية أو المحليــة. وتطورت بهذه الطريقة مدارس رياض الأطفال والشبكة الكهربائية الذكية وخدمات مكافحة فيروس نقص المناعة/ الإيدز وأمثلة أخرى لا حصر لها. ويمكن للآخرين وصف الأفكار التصويرية وتقييمها وقياسها وتبنيها قبل سن التشريع. ولذا، فنحن نضم صوتنا لصوت باحثين آخرين لنتساءل كيف يتم وصف تطبيق السياسة دائماً في الكتب النصية على أنه مرحلة من مراحل العملية السياسية التي تأتي بعد تبني السياسة[٧].

وبديــلاً عن ذلــك، يمكننا تعريف التطبيــق الفعال بأنه التغيير المــدروس والمرخص به مؤسسياً والمدفوع بسياسة أو برنامج ما موجه لتحقيق مصالح عامة مدروسة. وعند نجاح التطبيق، يصبح في حد ذاته أحد الأعمال اليومية وجزءاً من إجراءات التشــغيل القياســية. فالتطبيــق الفعال هو أمر مدروس لأنه يشــتمل على تصميم وتخطيــط واعيين إلى جانب تقييم ما يحدث. كما أن التطبيق الفعال هو عمل مؤســسي مرخص به ومدعوم بســلطة سياسية وفهم عملي للإجراءات المعقولة وفق القيود التشغيلية للمؤسسة. ومن ثم نجد أن التطبيــق الفعال يركز على التغيير وإدخال أنماط أداء جديدة أو تعديل الموجود منها. لكن في كثــير من الأحيان، تتواصل عملية التغيــير بطرق غير متوقعة. فهناك عدد من المؤشرات المهمة التي تدل على فعالية التطبيق.

وبنجاح تطبيق السياســات والبرامج تنشأ مصلحة عامة تتمثل في التمكين لمؤثر جماعي يتجاوز المصلحة الشخصية الضيقة لأي عنصر أو مؤسسة[٨]. بل عندما يتحقق نجاح تطبيق السياسة والبرنامج، فإن ما كان جديداً أو غريباً في وقت معين يصبح جزءاً من العمل اليومي مع ضرورة توافر الموارد اللازمة لدعم التغيير في الســلوك بين القائمين على تطبيق البرنامج.

كما أنه يساعد عند نجاحه على تحقيق التغيرات في المجموعة المستهدفة حسب ما يتصوره واضعو السياسة أو مطورو البرنامج.

وبدلاً من افتراض وجود علاقة خطية بين تطبيق السياسة والبرنامج، فإننا نرى التطبيق في صورة عملية من عمليات التغيير تحدث أحياناً بشكل آني في اتجاهات متضادة بمقاييس مختلفة داخل نظام معقد[٩]. كما تحدث تلك العملية في سياق تتوافر فيه دائماً طرق عمل موضوعة بالفعل، وبمعنى آخر نادراً ما تحدث تلك العملية في مؤسسة ناشئة. ونتيجة لذلك، يتطلب تطبيق السياسة أو البرنامج الإلمام بشكل مستمر ومدروس بالتغيرات التي تهدف إلى تحقيق النتائج المنشودة للمصلحة العامة. كما يثير ذلك أسئلة مهمة منها: ما أهم ما يميز السياق الذي يتشكل من خلاله التغيير؟ وكيف يمكن من خلال التغييرات أن نصل إلى النتائج المنشودة للمصلحة العامة ونقلل من العواقب غير المقصودة؟ وكيف يمكن إشراك عناصر أخرى بحيث نضمن أن ما كان في الماضي جديداً أو منذراً بتهديد يمكن اليوم دمجه في الممارسات والعمليات اليومية؟ ولمساعدتنا في الإجابة عن هذه الأسئلة، نقوم بجمع الاستنتاجات من نظريات العلوم الاجتماعية ومن الأبحاث لكي نقف على المفاهيم المهمة لتنمية مهاراتنا في ممارسة التطبيق بشكل أفضل. غير أنه يكتنف عملية التطبيق شيء من الغموض، مثلما يشعر البستاني عندما يشاهد زهور الربيع وهي تنبثق من الأرض. ذلك أنه يوجد بُعد اجتماعي لهذا النمط من ممارسة السياسة الذي يعمل بطرق غير متوقعة ومذهلة في بعض الأحيان. فلكي يكون التطبيق فاعلاً، يجب على القائمين على التطبيق تنمية المهارات الاجتماعية الخفية التي من خلالها نستطيع إشراك الآخرين ليصبحوا جزءاً من التغيير.

تعريف فعالية التطبيق:

ولتنفيذ البرامج بنجاح، يكون من الضروري تمتع القائمين على التطبيق بتصور واضح للنتائج المنشودة للمساعدة في تشكيل أنشطة التطبيق. لكن من الصعب في كثير من الأحيان تضييق نطاق الخيارات الممكنة. فقد يقول سائل بسهولة، "من أي منظور تتقرر تلك الأهداف المنشودة وأي غرض تخدم؟" وعلى الرغم من كون الأهداف المنشودة قائمة على الآراء في كثير من الأحيان، إلا أنها لا تعني السماح بكل شيء. وبينما لا يسري ذلك على

التطبيق بصفة عامة بدرجة أكبر (مثل تطبيق تقنية جديدة في مؤسسة خاصة)، إلا أنه من الضروري أن تحقق أنظمة تطبيق السياسات والبرامج في النهاية قيمة عامة. وهذا الأمر يبرر التغيير الذي نسعى لتحقيقه، وهو التغير الذي يحاول مقاومة ميل الأنظمة الكبيرة نحو التقاعس عن العمل والانجراف.

لكن السعي وراء تحقيق النتائج بما يخدم المصلحة العامة يتطلب دراسة واضحة للاتفاق العام فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي تنفيذ البرنامج من خلالها والتغيرات المرجوة المنتظر تحقيقها[١٠]. وغالباً ما يتم توثيق هذا الإجماع من خلال الممارسة الديمقراطية للأهداف السياسية أو التشريعية. وكما سيأتي بيانه في الفصل الثاني، نرى أن باحثي التطبيق التقليدي يصفون الفعالية كما لو أن التطبيق قد حقق بالفعل المقصود من السياسة. لكن غالباً ما يكون المقصود الرسمي من السياسة غير واضح أو ناقصاً بالكلية. وعندما تكون بيانات البرامج أو السياسات واضحة، فإنها تحدد دائماً بوضوح النتائج المرجوة على نطاق واسع. فعلى سبيل المثال، قانون الرعاية الصحية ميسرة التكلفة (ACA)، حيث نص القانون القومي بخصوصه على ثلاثة نتائج هي: توسيع غطاء التأمين الصحي ليشمل ٢٥ مليون أمريكي بحلول عام ٢٠٢٣ وخفض التكاليف وتقديم مزايا للمستهلكين والتحفيز على الجودة والابتكار في نظام الرعاية الصحية لدينا. وبينما تعد هذه النتائج جديرة بالثناء، فإنها كلاً منها يعد عملاً ضخماً يصعب استخدامه لتثبيت قرارات التطبيق العديدة التي يجري تنفيذها في الولايات والمراكز المحلية. ومن المؤكد تنوع تعريفات الفعالية بدرجة كبيرة في البرامج العامة بسبب الاختلافات السياسية والتنافس في حصد نقاط أفضلية وتعدد الأهداف[١١]. وتترك النتائج المرجوة غامضة بشكل متعمد في بيانات السياسة الرسمية ليس بهدف توفير الغطاء السياسي فحسب ولكن أيضاً للسماح بعرض التفسيرات المحلية وتقييمات الفعالية. وفي حقيقة الأمر، يشير كثير من الباحثين إلى حدوث مفارقة تتجلى في أن الأمور المفيدة للتطبيق مثل التحديد الواضح للمسئوليات وتحديد عمليات التغيير والنتائج الواضحة، تكون عادة ضارة بالسياسة[١٢].

ولكن القيم العامة قد تتعدى في مضمونها وبشكل واضح المفاهيم التقليدية المعروفة كالكفاءة والفعالية[١٣]. وقد يرى البعض أن المصادر الأخرى بجانب السياسة الرسمية

يعكسون الإجماع على المصلحة العامة فيما يتعلق ببرنامج معين مثل المؤسسات غير الربحية القائمة في مجال سياسي معين أو هيئات الاعتماد التي تحدد ممارسات الجودة في مجال من المجالات[١٤]. كشفت ستيفاني في بحثها حول قروض الرهن أن تأثير المؤسسات في المجتمع المحلي على نتائج المصلحة العامة أقوى من تأثير السياسات التشريعية الرسمية[١٥]. وباستطاعة العاملين في مجال السياسة والجهات المنظماتية أن يبادروا بإشراك المواطنين وذلك لأخذ آرائهم فيما يتعلق بالأنشطة والنتائج المرجوة[١٦]. وفي حقيقة الأمر، فمن مهام التطبيق الأولي تحديد النتائج المرجوة بالنظر إلى السياسات الرسمية والتقييمات الأخرى للإجماع العام في نطاق سياسي معين.

لكن ما النتائج المهمة؟ فكما أشار باحثون آخرون[١٧]، يميل المعنيون بالسياسة العامة في كثير من الأحيان إلى تجاهل العمليات الإدارية والمؤسسية وتوجيه اهتمام بسيط لكيفية تشكيل النتائج المنشودة بين المجموعات المستهدفة من خلال عمليات البرامج بنسبة كبيرة. وفي هذا الإطار، لا تنشأ النتائج المرجوة من السياسة من خلال التفاعلات مع نظام إنتاج السياسة بقدر ما تنشأ من تغير العوامل الفردية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ومن التداخلات المعدة لتناول تلك العوامل. ومع ذلك، فغالباً ما يركز المعنيون بالإدارة المؤسسية اهتمامهم على تحسين جودة العمل أو الاهتمام بتحفيز العاملين وتحديد الأطر التي تيسر التنسيق أو إدارة تعقيدات بيئة المؤسسة. وتتناول السياسة في المقام الأول قياس الأداء وتقييم النتائج المؤسسية على مستوى الاهتمام نفسه بنتائج تلك السياسة. وتكمن الخطورة بطبيعة الحال في أن اتخاذ إجراءات إدارية دون الوعي بالتغيرات المطلوبة لدى المجموعة المستهدفة قد يحقق أو لا يحقق أفضل النتائج المنشودة للسياسة أو البرنامج.

وكما يشير عنوان هذا الكتاب، فنحن نؤمن بأن التطبيق الفعال يتطلب دمج التصورات المرتبطة بالسياسة، وتلك المرتبطة بالإدارة معاً مما يقودنا إلى إدراك ضرورة التسليم بوجود مؤشرات متعددة لتحديد فعالية التطبيق. كما أن مفهوم الفعالية متعدد الأبعاد يتوافق أيضاً مع إقرار الباحثين بأن السياسات والبرامج العامة لها العديد من المهتمين الذين يقومون عادة بإجراء تقييم مستقل لما ينبغي تحصيله من نتائج[١٨]. ويتوافق ذلك أيضاً مع المفهوم الذي يقضي بأن الطريقة التي يتم من خلالها توفير الخدمات بصورة مباشرة تشكل كيفية

مشــاركة المجموعات المســتهدفة في المبــادرات المعروضة[١٩]. وكما يوضــح الجدول (١-١)، يســتلزم التطبيق الفعال للسياســات والبرامج حدوث تغييرات في كل مــن عمليات النظام والمجموعة المستهدفة.

جدول (١-١)

مؤشرات فعالية التطبيق

	نتائج جودة العملية	**النتائج النهائية**
التغيير في عمليات النظام	جودة تنفيذ البرنامج	دمج عمليات البرنامج في العمليات اليومية
التغيير في المجموعات المستهدفة	شعور المجموعة المستهدفة بالرضا ومشاركتها في البرنامج	التغيير المطلوب في سلوكيات أو ظروف المجموعة المستهدفة

وكــما أشرنا في تعريفنا للتطبيــق، فإننا معنيون بنمطين من النتائج النهائية وهما: دمج التغيــير في عمليات النظام والتغيير المطلوب في المجموعة المســتهدفة إما في ســلوكياتها أو ظروفها. وعندما تتغير النظم في مجال السياسة أو المؤسسة أو في الخطوط الأمامية، تصبح الأفكار والممارســات الجديدة للسياســة أو البرنامج مدمجة في إجراءات التشغيل القياسية. ومن ثم يتم إضفاء الطابع المؤســسي عليها ولا ينظر إليها تباعاً على أنها جديدة أو "غريبة" بــل على أنها تمثل أحد عناصر طريقة إنجــاز العمل. وهذه إحدى النتائج الهامة للتطبيق، ومع ذلك فمن المهم أيضاً حدوث تغيير في ظروف أو سلوكيات المجموعات التي تستهدفهم المبادرة، وفي كثير من الأحيان تحفز الرغبة في تطبيق هذا النمط من التغيير واضعي السياسة أو مطوري البرنامج في المقام الأول.

وبالإضافــة إلى التغير النهائي في النظام أو المجموعة المســتهدفة، نعتقد أيضاً أن الجودة تمثل نتيجة أساسية منشودة، تشمل كلاً من جودة بيئة العمل التشغيلية وجودة التفاعلات مع المجموعة المســتهدفة. ويشــار إلى هذه النتائج في بعض الأحيان في الدوائر السياســية

بوصفها أحد أنماط المخرجات، لكننا نعتقد أن ذلك يقلل من أهميتها في ممارسة التطبيق. وبالنسبة للسلع والخدمات العامة، يكون من الصعب قياس الجودة. وبناء على ذلك، فقياس جودة التجربة الفندقية للعميل تعد أسهل بكثير من تقييم جودة خدمات دار الرعاية المقدمة لمريض الزهايمر. ومع ذلك، يمكننا التأكيد بأن الجودة تلعب دوراً جوهرياً في تقييم تطبيق الخدمات العامة[٢٠]. وإذا كان هدفنا الوحيد لوضع الجدة في دار الرعاية هو زيادة شعورها بالأمان، وألا تتعرض للسقوط أو أن تضل طريقها أو تتعرض للضرر، فحينئذ لن يهمنا تحقق ذلك من خلال المهدئات أو التواصل الحسي مع مسئولي دار الرعاية. لكن معظمنا يهتم بمستوى جودة إشراك الجدة في نشاطات دار الرعاية ويحدونا الأمل بأن تُعامَل بكرامة واحترام. ولذلك، فللجودة أهميتها في التطبيق؛ فهي تضمن توفير الخدمات العامة بكفاءة وفعالية.

كما أن اهتمامنا، في تطبيقنا للسياسة أو البرنامج، لا يقتصر على جودة تجربة المستخدم (مثل، الجدة في دار الرعاية)، لكن نهتم أيضاً بجودة بيئة العمل (مثل، تجارب الممرض أو الأخصائي الاجتماعي في تقديم خدماتهم). وكقاعدة عامة، يرتبط هذا الأمر بقيم الخدمات العامة[٢١]. وغالباً ما يحصل العاملون في القطاع العام والمؤسسات غير الهادفة للربح على رواتب أقل من نظرائهم في القطاع الخاص؛ إلا أننا برغم ذلك نعتقد أن الالتزام بتقديم الخدمات العامة يكون مدفوعاً بمحفزات ذاتية أكثر منها خارجية، وذلك لأن الهدف هو خدمة الصالح العام. كما أن رضا العاملين وإتقان العمل من قبل الأفراد يساعد على إدراك الرضا الذاتي، وتشير الأبحاث إلى أن لجودة بيئة العمل تأثير على مدى نجاح دمج التغيير في المؤسسة[٢٢]. كما يسهم العاملون الراضون عن أوضاعهم في تحسين جودة تجارب المواطنين مع السياسة والبرنامج. ومن ثم لا تعد مؤشرات فعالية التطبيق عوامل مستقلة بقدر ما هي خطوات مهمة نحو تحقيق الهدف النهائي المتمثل في تغيير ظروف أو سلوكيات المجموعات التي تستهدفها السياسة أو البرنامج. وسوف نعود لتناول هذه الأفكار في الفصل الثامن، حيث نتناول مناقشة كيف تساعد مؤشرات فعالية التطبيق على تركيز أنشطتك الخاصة في تحسين نظم التطبيق.

تفصيل نظم التطبيق:

كما سنرى في الفصل الثاني، يُعرَف التطبيق بأنه مفهوم ينقصه تفسيرات ونماذج بسيطة. وهذا يرجع جزئياً إلى وجود قدر كبير من التفاوت في الاهتمامات الرئيســية للسياســات أو البرامج العامة، فتطبيق إصلاح منظومة الرعاية الصحية يختلف تماماً عن تطبيق المتطلبات الجديدة للأجهزة الذكية التي تســتهلك طاقة أقل، كما يعد تطبيق برامج الإعانات الغذائية في حــالات الطوارئ للمحتاجين مختلفاً كلياً عن تطبيق مهمة أمنية وطنية. وبينما تختلف التفاصيل المحددة للتطبيق على نطاق واســع، تعد بعض عناصره ثابتة لا تتغير في مختلف البيئات، مما يشكل أساساً لتصور أشمل لعملية التطبيق. ونقوم هنا بعرض هذه المفاهيم ومن ثم توضيحها بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني والثالث.

أولاً، يتم تطبيق السياســة والبرنامج على مســتويات مختلفة ضمن نظام ما. وكما هو الحــال مع المثــال التوضيحي لتطبيق إصلاح منظومــة الرعاية الصحيــة في كولورادو، تتم أنشــطة محددة على مســتوى المجال الســياسي حيــث تقوم المؤسســات بصياغة وتطوير التصورات والموارد الخاصة بالطريقة الأكثر فعالية في تنفيذ أهداف السياسة والبرنامج. وفي هذا المســتوى، تشارك كثير من المؤسسات مثل الجهات الحكومية والجمعيات غير الربحية والمجموعات البحثية والمؤسســات. كــما تحدث أنماط أخرى من أنشــطة التطبيق داخل حدود المؤسســات. وبالنســبة لتطبيق السياســة أو البرنامج، يوجد نوعان من المؤسسات المهمة على وجه الخصوص: تلك المؤسســات ومنها على ســبيل المثال إدارة سياسة الرعاية الصحيــة والتمويل في كولورادو والتي تقوم بترخيص السياســات والبرامج من خلال الإدارة، وغيرها من المؤسســات ومنها مؤسسة نوح مانينج التي تقدم خدمات تأمين صحي مباشرة. وعلى هذا المســتوى، تقوم المؤسســات بتفعيل معايير السياســة أو البرنامج إلى ممارسات يومية وذلك فيما يتعلق دائماً بالخبرات والكفاءات المؤسسية. وأما بخصوص المستوى الأخير في نظام التطبيق فيتمثل في مســتوى الخطوط الأمامية (العمل الميداني)، حيث التفاعل بين أهداف السياســة أو البرنامج ونظام السياســة أو الهيئة القائمة على تطبيقها، مثل ســينثيا وانــج. وفي هذا المســتوى، تعد الهويات الفرديــة والجماعية عوامل مهمــة حيث تناقش هيئة العاملين والمجموعات المستهدفة تصوراتها وكيفية تطبيق المعايير العامة للبرنامج على

مواقف محددة. وتعمل كل تلك المستويات بشكل آني ضمن نطاق الولاية الثابت ونظام التطبيق نفسه. وكما ينطبق هذا الأمر في كثير من آليات النظم المعقدة الأخرى في بعض الأحيان، نجد هذه المستويات تعمل في أجواء تنافسية[٢٣].

ثانياً، لصياغة ممارسة تطبيق فعال، وجدنا أنه من المفيد دراسة المؤسسات الموجودة على هذه المستويات بوصفها مجالات عمل إستراتيجي. وقد وجدنا هذا الأمر مجدياً؛ إذ بينما تعد التفاصيل الخاصة بالأفراد أو البرامج أو السلطة مختلفة باختلاف كل سياق، فإن نظرية العمل الإستراتيجي تساعدنا في التعرف على العمليات الاجتماعية وتحليلها، تلك العمليات التي تتخطى سياقات خاصة. فلدى العاملين في مؤسسة ما معرفة مشتركة فيما بينهم وتصور عام عما يريدون تحقيقه ومعرفة بعلاقاتهم داخل المؤسسة وكذلك معرفتهم بالقواعد المعلنة وغير المعلنة[٢٤]. ولنتكلم ببساطة أكثر، ففي نطاق السياسة والبرنامج يشترك الأشخاص في تصور موحد حول المهمة التي بين أيديهم وعلاقاتهم فيما بينهم والافتراضات المسلم بها لمؤسستهم. فمن خلال المثال التوضيحي لإصلاح منظومة الرعاية الصحية في كولورادو، يتضح لنا بكل تأكيد أن ساندرا مارتينز اضطرت لمواجهة تحديات فريدة والوصول إلى موارد مختلفة على مستوى مجال السياسة متجاوزة بذلك ما قدمه نوح مانينج أو سينثيا وانج في مؤسساتهم أو من خلال العمل مع العملاء، حيث عمل كل واحد منهم داخل مجال عمل إستراتيجي. وعلى الرغم من اختلاف تفاصيل عملهم، فإن العملية الاجتماعية لجمع المصادر والسلطة لإحداث تغيير تميزتا بالتماسك داخل السياق نفسه.

هناك أبعاد معروفة لمجالات العمل الإستراتيجي يتم من خلالها تيسير اكتساب فهم أشمل للعمليات عبر بيئات ومستويات مختلفة ضمن نظام التطبيق. فقد يرى البعض أن كل بيئات التغيير تنتظم حول مجموعة أساسية من تقنيات البرنامج والمعروف لدى العاملين في المجال بأنها قيد الاستخدام. والسؤال المحوري حول التطبيق هو: كيف نحدث التغيير المنشود في الجمهور المستهدف؟ حيث نستخدم مصطلح تقنية البرنامج للتعبير عن الوسائل المُتبعة لإحداث ذلك التغيير. وعلى الرغم من أن التفسير الشائع للتكنولوجيا هو تلك الأجهزة والبرمجيات التي تشكل كثيراً من طرق التفاعل الاجتماعي في عصرنا الحالي، فإن للتكنولوجيا تعريفاً أكثر شمولية في إطار العلوم المؤسسية، حيث يعبر عن مجموعة

متكاملة من الأنشطة المتبعة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أو نتائج[٢٥]. كما يطلق مفهوم المــواد الخــام دائماً على المدخلات، إلا أنها قد تطلق أيضاً على البشر أو غيرهم من الكائنات الحية، أو الموارد المادية أو الأغراض أو حتى الرموز. وبالمثل، قد تتخذ المخرجات عدة صور مختلفــة. فالتكنولوجيــا هي مجموعة كاملة من الأنشــطة المســتخدمة في إحداث تغيير، فهــي مجرد ما نقوم بــه لتحقيق النتائج التي ننشــدها، وبذلك يُقصد بتطبيق السياســة والبرنامج من الأساس إنجاز تكنولوجيا برنامج فعالة وتطوير الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج المنشودة. وبينما قد يوجد العديد من التحديات المتعلقة بصلاحية الوسائل والجدل الدائر حول النتائج، تفهم العناصر المشــاركة ما ســيحدث بالفعل وما يُشك في حدوثه. وعادة ما تُعرض عمليات تكنولوجيا البرنامج عبر مخططات مرحلية أو نماذج منطقية أو رسوم بيانية توضح التناسق المنطقي بين الأنشطة وترتيبها في خطوات.

ثانيــاً، غالباً مــا يكون هناك تفاوت في الصلاحيات ضمن ســياقات التطبيق، فمن خلال تحليل سياقات التطبيق نكتشف سؤالاً مهماً: كيف يتم توزيع الموارد والصلاحيات وتنسيقها بصــورة تحفــز العناصر على المشــاركة في البرنامــج؟ فمن المعلوم أن الأفراد والمؤسســات المتعددة تتمتع بقدرات مختلفة لإنجاز الأشــياء. وتســهم كيانات الســلطة الرسمية وغير الرســمية في تشــكيل كل مؤسســة، ويتمتع الأفراد العاملون فيها بفهم عام لمفهوم توزيع الصلاحيات. كما أن هناك مظاهر رســمية للصلاحيــات، مثل اللوائح والعقود وبنود الأداء، ويعد فهم كيفية تشكيل تلك القوى للتطبيق بشكل مباشر واحداً من أهم مكونات تحليل مجالات العمل الإستراتيجي.

ثالثاً، هناك أيضاً مؤثرات غير رســمية تشكل طريقة العمل، متضمناً ذلك الفهم المشترك لمــا هو ممكن ومــا يعد قانونياً. كما تعــد الثقافة البعد الرمزي للعمــل الاجتماعي، وهو اســتيعاب الجماعــات لما يحدث حولهــا. وعند تحليلنــا لبيئات التطبيق نطرح الســؤال التــالي: كيــف يتم تنمية الهدف مــن البرنامج والالتزام بتطبيقه؟ وهنــا نلمح إلى حقيقة أن الثقافة القوية تنشــئ فهماً مشــتركاً حول ما يجب فعله وكيفية فعله. كما تقدم تفسيراً كلياً للمشــكلات الواجب حلها وتعريفات النجاح والفشل عبر مسار عملية التطبيق وكذلك القيمة المخصصة لكل نتيجة. فلا تقتصر آليات حث الأفراد على العمل معاً لتحقيق هدف

مشــترك على الحوافز الرسمية كالشــيكات القابلة للصرف والعقود، بل تشمل أيضاً تحمل مسئولية مشتركة (أو الافتقار لها) تجاه المهمة قيد التنفيذ. وباستحضار دور الثقافة في نظم التطبيق، فإننا نوجه اهتمامنا مباشرة نحو الالتزام بها بوصفها حافزاً مؤثراً. لذا، تعد تنمية الالتزام بالعملية خطوة مهمة في طريق التطبيق الفعّال.

هناك العديد من مجالات العمل الإستراتيجي التي يشملها نظام التطبيق لخدمة برنامج أو سياســة معينة[٢٦]. فكما توجــد العديد من المجالات في ولاية كولــورادو، توجد مجالات عمــل إســتراتيجي متميزة في ولايــات أخرى. فقد قــررت الولايتان المجاورتــان لكولورادو كانســاس ونبراسكا ألا تعملا على تطوير سوق الرعاية الصحية الخاص بهما. ونتيجة لذلك، واجهت الولايتان تحديات خريف ٢٠١٣ المتمثلة في تعرض موقع الرعاية الصحية الفيدرالية HealthCare.gov لمشــكلات في التســجيل الإلكــتروني؛ علاوة على ذلــك أدى تبني قيادة الولايتــين لخيارات معينة من خلال عدم المطالبة بتوســعة برامج ميدكايد للرعاية الصحية (Medicaid) إلى تغيير أنشــطة التطبيق هناك. وبعيداً عن هــذه القرارات المؤثرة، هناك امتيازات أخرى للولايتين شــكلت أهمية بالنســبة لعملية التطبيــق. فهناك أنظمة صحية مختلفة وأصحاب أعمال كبار ومســتهلكون يشتركون جميعاً في المفاوضات المتعلقة بشروط التطبيق في كل ولاية. ففي ولاية كانســاس، عملت مؤسســات تقديــم الخدمات المختلفة على دمج البرنامج الجديد ضمن إجراءات التشــغيل لديها على خلاف ما فعلته نبراســكا أو كولورادو. وأصبح للباحثين من المؤسســات الاجتماعية والمواطنين في كل مكان القدرة على الوصول إلى التأمين الصحي لأول مرة يتم التفاعل فيها مع الكيانات التي شــهدت التطوير على مستويات أخرى لنظام التطبيق.

ومن هنا جاءت الفرضية الثالثة في منهجنا البحثي وهي أنه بينما تتسم مجالات العمل الإستراتيجي بالارتباط، فإنها ما تزال مقيدة ببيئة التطبيق. وبطبيعة الأمر فإن هذا ما دفع الكثير من الباحثين في تطبيق السياســات إلى الافتراض بأن معايير السياســة الرســمية هي مــا تضــع الحدود التي يحدث التطبيــق وفقاً لها. وعلى النقيض من ذلــك، ترى منهجيتنا أن مجالات العمل الإســتراتيجي المعمول بها على كل مســتوى من مســتويات النظام هي مــا تضع الحــدود المحيطة بالتطبيق، تلك الحدود التي تعوق أو تســمح بعمل كل ما نراه

ممكناً في عملية التطبيق. ومن المؤكد أن السياسات والتشريعات الرسمية تشكل عنصراً واحداً من مجالات العمل الإستراتيجي. لكن هناك أيضاً قيوداً أخرى تنبثق من قوى أخرى قد تكون عوامل بشرية في بعض الأحيان، وعلى سبيل المثال ما يتصوره صناع القرار في مؤسساتهم أو العاملون المشاركون فيها. لكن ما يلزم التنويه إليه هنا هو أنه في مجالات عمل إستراتيجي أخرى تتشكل تصورات مشابهة لتلك المذكورة لكنها قد لا تكون بالتأثير الكافي لوقف التغيير. وفي أحيان أخرى، قد تكون تلك القيود عبارة عن موارد مادية، مثل محدودية المرافق أو التمويل أو أنظمة تقنية المعلومات. لكننا نؤكد مرة أخرى أن كمية الموارد المتاحة ليست هي العنصر المؤثر تحديداً وإنما طريقة فهمها وتناولها ضمن سياق محدد. ومن هذا المنطلق، يتضح أن معنى العناصر الفاعلة في التطبيق ومدى أهميتها - أي تصنيفها على أنها معوقات أم فرص - ينبثق من كيفية ضبط مجال العمل الإستراتيجي.

وفي الختام، تشير منهجيتنا إلى أن تحسين ممارسة التطبيق توجب على المرء فهم الأنشطة التي تحدث على مختلف مستويات نظام التطبيق والعمل على التأثير فيها. ويعد القيام بهذا الدور أمراً صعباً وهو ما يطلق عليه طبقاً للمصطلح العلمي البحثي بـ "العمل الجماعي". وفي هذا الجانب تكتب أخصائية العلوم الاجتماعية كارل ماي فتقول: "تعد مشكلة العمل الاجتماعي الجماعي التعاوني المنسق بمثابة القاعدة التي ينبغي قيام التطبيق عليها. ..."[٢٧]، فالعمل الجماعي الذي يعرف بتشكيل مجموعات من الأفراد من مواقع مختلفة للعمل في نظام ما بهدف وضع أنفسهم ضمن إطار ثابت التوجه لإحداث تغيير- هو بمثابة القلب في هذا الشأن. ذلك أن التطبيق يتطلب مشاركة الأطراف الفاعلة كل منهما الآخر في عمليات التغيير، وهو ما سيؤدي في النهاية إلى تحويل ما كان مهجور الاستخدام لقدمه إلى روتين يومي متبع. وقد يتطلب الأمر تطبيق آلية تمويل تقدم حوافز مختلفة للمؤسسات الخاصة؛ وذلك بأن تبني برنامجاً جديداً يحسن من تفاعل المشاركين أو بأن تتبنى برنامجاً تدريبياً يعمل على تعزيز برنامج الصحة النفسية القائم بالدليل. وبينما تختلف الأنشطة والحيل الخاصة المتبعة في التغير، تتطلب عملية التغيير العمل التعاوني داخل مجالات العمل الإستراتيجي العاملة في إطار نظام التطبيق بأكمله وخلالها.

وكما سنرى في الفصل الثاني، يؤكد البحث الحالي الذي يتناول تطبيق السياسات والبرامج

بما لا يقبل الجدل، ما يتسم به التطبيق من تعقيد. إلا أن منهجيتنا القائمة على أساس نظري وتجريبي تساعد المتخصصين في فهم عمليات التطبيق واستعراضها وتشكيلها بصورة أكثر فعالية. ولوضع أساس نقوم بموجبه بعمل استكشاف أكثر عمقاً للثوابت التاريخية لمنهجيتنا وللآليات العاملة في مجالات العمل الإستراتيجي، يكون من الأولى في البداية تقصي مختلف مستويات القياس في أنظمة التطبيق وتقديم ما يلزم من وعي بممارسة التطبيق على هذه المستويات. ثم نختتم فصلنا هذا بعرض لمحة عامة حول حالتين نتناولهما بالتفصيل فيما تبقى من هذا الكتاب لبث الحياة في التحليل.

فهم نطاق التطبيق:

لسنا أول من أشار إلى أهمية دراسة عمليات التطبيق على مستويات متعددة[٢٨]. ومع ذلك فلهذه المنهجية أهمية خاصة في دول منها الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي تتميز بكثافة الجهات المشاركة في صياغة السياسات حيث تشارك بالفعل العديد من الجهات الحكومية والشركات الخاصة والمؤسسات غير الربحية في صياغة السياسات وتوفير الخدمات العامة. لذا تركز منهجيتنا على استبدال الفكر السطحي الذي يدعو إلى تطبيق أفكار السياسات والبرامج الجديدة كما تم تصورها في البداية بفكر يقوم على إجراء مزيد من التقصي والإحاطة بطبيعة ظروف نظام التطبيق بجانب استحضار طبيعة تحديات التطبيق التي قد يواجهها الفرد. فهناك بعض أنشطة التطبيق يتم تطبيقها على مستوى مجال السياسة، ويظهر البعض الآخر عند المستويات المؤسسية أو مستويات الخطوط الأمامية، كما أن بعض أنواع التحديات والحلول الممكنة تفرض نفسها أيضاً على تلك المستويات. ولنعبر عن ذلك بطريقة أخرى، يمكننا القول بوجود مستويات مختلفة في نظام التطبيق تؤثر في نطاقات المشكلات وحلولها، وتؤثر كذلك في النتائج المتحققة. فمجالات العمل الإستراتيجي تعمل على جميع المستويات، ويتطلب كل منها تنمية إجراءات إستراتيجية خاصة تختلف باختلاف نطاق التطبيق.

ومن هنا تأتي أهمية مفهوم نطاق التطبيق. فلو استعرضنا مفهوم البستنة لوجدنا أن البستانيين يستخدمون معرفة مختلفة وأدوات لمعالجة المشكلات وفقاً لمفهومهم عن نطاق التطبيق. فعندما ترغب بستانية في عمل تعديلات كبيرة على حديقة منزلها، فإنها تستعين

بمهندس تصميم مناظر طبيعية لتقييم الحدود الطبيعية لمساحة بستانها واقتراح تدريج التربة والاستعانة بالجرافات والحفارات لعمل طبقات أرضية أو أفنية ممهدة. وبشكل تعاوني تجدهما يتباحثان عما يمكن عمله باستخدام أشجار الظل والمباني، ولربما يقرران تمهيد ممر جديد بالطوب أو بناء حوائط داعمة. لكنها عندما ترغب في زراعة النباتات بشكل فعلي، فإنها تكون بحاجة إلى تغيير منظورها ونطاقها بالتركيز على مساحة الحديقة المتاحة أمامها. كما يكون عليها اختيار النباتات وفقاً لما هو متاح بالفعل والنظر في عنصر الألوان وتراكيبها، واستخدام المعول أو المجرفة. ولربما تضيف بعض الصخور الصلبة أو طبقات حماية التربة لمنع الحشائش من النمو، أو العمل لضمان تخلص حواف التربة من الأعشاب المكثفة خلال موسم نمو النباتات. ونظراً لأن البستان يحتوي في الأساس على نباتات وزهور، فضمان سلامتها يتطلب العمل الجاد على نطاق آخر. فوسائل الري ومقصات التقليم ومكافحة الفطريات تصبح من الأدوات المهمة للمساعدة في تحقيق نمو صحي للنباتات. فالبستاني الناجح يمكنه العمل على أحد تلك النطاقات، مع اعتبار أن التغيير في مستوى يؤثر في المستوى الآخر وفي النتيجة النهائية تباعاً.

وبعيداً عن الصور المجازية لمن لا يستحسنها، نجد أن برامج التوظيف والتدريب التي تمولها حكومة الولاية والحكومة الاتحادية تقدم نموذجاً للسياسة. وغالباً ما تقوم المؤسسات المحلية غير الربحية بتنفيذ تلك البرامج، وتخضع تلك البرامج للفحص أمام إدارات التنمية التابعة للقوى العاملة المحلية. لكن ما يؤثر مباشرة في أعمال تلك المؤسسات الخدمية هو تلك القواعد الفيدرالية والأدوار المؤسسية المحددة عبر فترات زمنية ضمن مجال سياسي معين. فالمؤسسات المدعومة للدفاع عن الهيئات قد نراها تستضيف المؤتمرات لمشاركة الأفكار الجيدة وتعزيز تبنيها عملياً. كما أن هناك مؤسسات خاصة معنية بتطوير الخبرات الموجهة لخدمة فئات بعينها من المجتمع والأخرى المعنية بجمع التبرعات لتغطية تكاليف برامج تنمية العمال محدودي الدخل التي لا تتلقى أي دعم بموجب القانون الاتحادي أو قانون الولاية. فالمؤسسات يختلف بعضها عن بعض، فهناك مؤسسات تقدم نماذج خدمة أشمل في مقابل غيرها من المؤسسات التي تكافح في سبيل توفير الخدمات الأساسية. كما أن ممارسات الخطوط الأمامية (ممارسات العمل الميداني) كعامل المنافسة أو إحالة الخدمات تؤثر أيضاً في تنفيذ البرنامج ذلك أنها تشكل أمرين اثنين: ما يتلقاه العملاء وكيفية عمل

المؤسســات غير الربحية. ولهذا تحمل هذه العوامل أهميــة بالغة في التأثير في النظام وما يحققه من نتائج.

تعرف مجالات السياسات بأنها شبكات مترابطة بين المؤسسات المعنية بتنفيذ السياسات أو البرامج الجوهرية في مكان محدد. ففي أي دائرة قضائية، يوجد تجمع من المؤسســات يضم أجهــزة عامة ومجموعات صناعيــة أو مجموعات مصالح ونقابــات مهنية ومقدمي خدمــة غير ربحيــة أو غيرها من الجهــات التي قد تشــارك في التطبيق نظــراً لخبراتها أو مصالحهــا. فعندما تقدم إحدى الجهات على المشــاركة الفاعلة في مجال السياســات فإنها تحــضر معهــا الأموال والمعلومات والملفــات التعريفية بالبرنامج وغيرها مــن الموارد. تلك العوامــل تتدفق بين المؤسســات وتنشــأ بفضلها بنية تحتية يمكنها تغيــير وضعها مع تغير وضــع مهام وموضوعات التطبيق مــع مرور الوقت. ومن ثم، بينما يتشــكل كيان المجال الســياسي من خلال التمويل العام وتوفير الموارد الخاصة، فإن أياً من تلك العوامل لا يحدد ذلك الكيان. فكما هو الحال في مجالات العمل الإســتراتيجي، فإن كيانات المجال الســياسي وعملياته تتشكل من تفاعلات الأفراد العاملين في تلك المؤسسات من خلال ما يحققون من نجاحات وشراكات ومنافسات ميدانية.

وهناك مهام محددة للتطبيق يجري تنفيذها على صعيد مجال السياســة ضمن أنظمة التطبيــق. حيث تقــوم العناصر الفاعلة في عملية التطبيق بجمع أدوات السياســة وموارد التطبيــق اللازمة مــن وجهة نظرهم لتنفيذ تقنية البرنامج. وفي ذلك يتشــكل كيان المجال نتيجة للتفاعلات بين تلك المكونات. وغالباً ما تشتمل تلك التفاعلات على مفاوضات مهمة وذلك لأن العناصر الفاعلة تقدم على إنجاز مهام التطبيق برؤى واضحة لمشــكلة السياســة والحلــول الممكنــة. ومع ذلك، فمن خــلال تلك المفاوضات وكيفية تســويتها للخلافات في السلطة والثقافة والموارد يتم وضع عناصر تقنية البرنامج.

وفي مجال السياسة يتواجد الكثير من المؤسسات. ويعتبر الخوض في عمليات مؤسسات رئيســية معينــة عنصراً مهــماً لفهم تطبيق السياســات والبرامج وتحســينها. فهناك بعض المؤســســات التي تصدق على السياســات أو البرامج. وغالباً ما تكون تلك المؤســســات من الهيئــات العامــة الحكوميــة أو المحلية التي يتــم تفويضها من خلال الســلطة التشريعية

للإشراف على البرامج العامة. لكن المؤسسات الخاصة التي تستثمر موارد مهمة في هذا المجال يمكن أن تقوم أيضاً بدور جهة التفويض، خصوصاً في مجالات استثمارات عامة محدودة. كما أن هناك مؤسسات أخرى تُعنى بتقديم الخدمات العامة، حيث تركز جهدها على الفئات المستهدفة بشكل مباشر ومنها: العملاء أو المواطنون أو المنتفعون من البرنامج. وعلى الرغم من وجود أدوار متباينة في هذا المجال، تقوم مؤسسات التفويض والخدمات بوضع قواعد البرنامج ومكوناته التي يتم سنها في التطبيق. حيث تقوم تلك المؤسسات بدمج الأفكار والفرص المتاحة في هذا المجال، سواء عبر تذليل العقبات أو تجاهلها واستغلال الموارد المتاحة.

كما تحاول المؤسسات الفاعلة، ضمن هذا الإطار، التوفيق بين توجيهات السياسة أو البرنامج وبين الأولويات المؤسسية القائمة. وتقوم تلك المؤسسات بدمج تلك الإشارات في العمليات والممارسات المؤسسية القائمة، والطريقة التي يحدث بها ذلك تتأثر بشكل مباشر بمصادر السلطة والثقافة التي تتخلل المؤسسة، فضلاً عن الموارد الموجودة أو التي يمكن توفيرها؛ إذ يتم الجمع بينهما لبناء كيان للبرنامج المعتمد ووضع تعريفات للأنشطة وتخصيص الموارد التي تستثمر لتنفيذ البرنامج.

وفي إطار توجهنا لتحقيق تغييرات في سلوك المجموعات المستهدفة، نرى أن الخطوط الأمامية في أنظمة التطبيق تمثل النطاق النهائي الأهم من وجهة نظرنا. وعلى هذا المستوى يتفاعل النظام مباشرة مع الجمهور المستهدف بهدف تنفيذ البرنامج. فتلك المرحلة تشتمل على توجيهات أكبر تُطبق على مواقف محددة. ففي بعض الأحيان تشترك الخطوط الأمامية في تفاعلات مباشرة بين فريق العمل والمجموعة المستهدفة: ويحدث ذلك في أحوال منها توفير الخدمات التعليمية أو تقديم استشارات الصحة النفسية أو التأهيل المهني. وفي أوقات أخرى يتفاعل النظام مع المجموعات المستهدفة عبر وسائل أخرى مثل التسجيل عبر الإنترنت للاشتراك في معسكرات أو مراكز الاتصال المعنية بدعاوى برنامج ميديكاير (Medicare) للتأمين الصحي. كما أن ما يحدث على هذا المستوى يتأثر بالقرارات المتخذة على المستويات الأخرى في نظام التطبيق عن حدود تقنية البرنامج والخبرات المهنية والأعراف التي يتشاركها فريق العمل ونوع المشاركة المطلوبة من المجموعة المستهدفة.

ويعد انخفاض مســتوى الاهتمام بفهم سلوكيات ووجهات نظر المجموعات المستهدفة واحــداً مــن أكثر العناصر صعوبة فيما يتعلق بكيفية دراســة تطبيق السياســة أو البرنامج عادةً[٢٩]. وعلى الرغم من اضطلاع المؤسســات العامة والخاصة بصياغة المشــكلات وتطوير أفــكار السياســات والبرامج ومحاولة تطبيقهــا، فإن أعضاء المجموعة المســتهدفة هم من يمثلون العناصر الأساسية في حل المشكلة[٣٠]. وحتى ينجح تدخلهم، لابد أن تمثل المجموعات المستهدفة من البرنامج أو السياسة الأفراد المحتاجين للتغيير أنفسهم، سواء أكانوا من مدمني المخدرات أم الطلاب أو المسنين المرضى أو أولياء الأمور. وتعد الخطوط الأمامية هي المرحلة المخصصــة لتفاعــل البرنامج مع الفئة المســتهدفة. كما أن القرارات التــي يتخذها أعضاء فريق العمل بشــأن طريقة ممارســة أعمالهم أو طرق تجميع العمليات المقدمة باستخدام الحاســوب هي ما تسهل أو تعوق تجربة الفئة المستهدفة مع السياسات أو البرامج العامة. وعلى هذا المستوى، يتم توصيل الموارد العامة إلى الفئة المستهدفة التي تعبر عن تفضيلاتها وقيودها الخاصة كما يقومون بتقييم جودة الخدمات ونقل ملاحظاتهم عنها بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويلخص الجدول (١-٢) أنشــطة التطبيق الأساســية التي يتم تنفيذها على كل مستوى من مســتويات نظام التطبيق. حيث يبرز المحور التحليلي والمهام الأساســية وأنواع أنشطة التطبيــق التي يتم إنجازها عبر مختلف مجالات السياســة أو البرنامج. ثم ننتقل إلى الجزء الثاني الذي نســتعرض فيه كل مستوى من تلك المســتويات بالتفصيل وشرح المبادئ الأكثر شمولية من خلال تحليلنا الخاص لبرنامجين من برامج السياسة المتداولة بيننا.

التطبيق كممارسة للسياسة:

في ظل انتقال ســلطة إدارة الكثير من أنشــطة تطبيق السياسات والبرامج من الحكومة المركزية، نؤمن بأنه على المعنيين بتحسين أنشطة تطبيق السياسات والبرامج أن يتعرفوا على مختلف مستويات تلك الأنظمة المعقدة. ويعتقد الناس دائماً أن الأنشطة السياسية مقتصرة على من يمثلون مناصب سياسية أو مصالح مؤسسية أثناء المناظرات السياسية، إلا أن الأفراد في مناصب وظيفية متنوعة يشتركون في أعمال التطبيق، مثل: المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومديري التعاقدات ومديري البرامج والممولين، والمعلمين والمستشارين وأخيراً

المتطوعين. فالجميع يشــارك في التطبيق، ســواء أدركوا ذلك أم لم يدركوا، ولهم جميعاً دور في ممارســة السياســة. لذا ندعو في كتابنا هذا جميع من ذكرنا ممن يقومون بتلك الأدوار المتنوعة (أو من يتطلعون للقيام بتلك الأدوار في المستقبل) أن يؤمنوا بقدراتهم، التي تشكل جزءاً من هويتهم الوظيفية، في التأثير فيما تحققه السياسة من نتائج من خلال التطبيق.

جدول (١-٢)

المستويات المتعددة لنظام التطبيق

المستوى	تركيز التحليل في هذا المستوى	الوظيفة الأساسية في هذا المستوى	الأعمال المُنجزة في هذا المستوى
مجال السياسة	شبكة مترابطة تجمع بين المؤسسات المعنية بتنفيذ نطاق معين من السياسات والبرامج الجوهرية في مكان محدد.	جمع أدوات السياسة وموارد التطبيق؛ وإنشاء كيان للمجال السياسي.	التفاوض بشأن المشكلات والحلول؛ تهيئة السلطة والموارد؛ اختيار كيانات التنسيق.
المنظمة	مؤسسات الاعتماد والخدمات المعنية بصياغة قواعد البرنامج وبنيته.	دمج البرنامج في العمليات المؤسسية المتبعة؛ ووضع بنية البرنامج.	تشغيل البرنامج من خلال أنشطة محددة؛ مع تأمين الموارد وتخصيصها لتنفيذ البرنامج.
الخطوط الأمامية	العاملون أو موظفو المواجهة ممن يتفاعلون بشكل مباشر مع المجموعات المستهدفة لتنفيذ البرنامج.	تصميم برنامج لخدمة المجموعة المستهدفة؛ تيسير أنشطة تفاعل المجموعة المستهدفة مع البرنامج.	توصيل الموارد والخدمات؛ وإجراء تقييمات جودة.

نلخــص في الجدول رقــم (١-٣) المبادئ الواجب مراعاتها وأنت تبني معرفتك بممارســة التطبيق الخاصة بك وتنمية فعاليتها. ويبدأ ذلك بفهم السياق الأوسع لنظام عملك حيث تتنوع أنشطة التطبيق، ويتمثل ذلك في العمل مع شبكة من الأجهزة وإعادة صياغة نموذج جديــد لخدمة الصحة العقلية ووضع برامــج تدريبية جديدة للعاملين في الصحة العامة أو

مراقبة امتثال المصانع للمعايير الصحية. ويقوم التطبيق الفعال على أفراد يتمتعون بالكثير من المهارات والتوجهات المتنوعة. وكما سـترى لاحقاً، هناك العديد من المناصب المختلفة ضمـن أنظمة التطبيـق إلى جانب العديد من العناصر الفاعلة المتميـزة التي تلعب أدواراً مختلفة. وتشكل المعرفة بمجال السياسة أو البرنامج أو المجموعة المستهدفة التي ترغب في تلقي الخدمة عنصراً جوهرياً. والشيء نفسه تجده مع المهارات الإدارية والفنية التي تسمح للمرء إذ تمكن المرء بغض النظر عن منصبه الرسمي من استخدام الموارد وإحداث تغيير.

جدول (١-٣)

مبادئ تنمية ممارسات التطبيق الفعال
تعرف على السياق الذي تستطيع من خلاله إحداث تغيير: يشمل هذا السياق المشاركين والموارد ومصادر السلطة والقيم الثقافية.
تعرف على تفاصيل البرنامج الرئيسي (الخيارات القابلة للتطبيق ومنطق التغيير والتنسيق)، ثم التعرف على التغيرات المستهدف بتحقيقها الوصول إلى نتائج خدمة عامة.
عليـك بمواجهـة التحديـات الفنية ومشـكلات التأقلم اللازمـة لإحداث تغيـير وإجراء الاستقصاءات التحليلية وتطبيق المهارات الاجتماعية.

فلقد رأينا الكثير من المديرين والقادة والعاملين يقضون فترات زمنية طويلة يشتكون من ظروف نظام التطبيق التي لا يسـتطيعون لتجاوزها سوى فعل القليل. فبينما يلقي شاغلو المناصب الإدارية العليا في الولاية اللوم بشـأن الأولويات التنافسـية لدى مؤسسات تقديم الخدمة؛ يلقي العاملون بالخطوط الأمامية باللوم على العوامل الاقتصادية أو ضعف الدعم السياسي لمساعيهم، ولذلك يحاولون تطبيق إحدى الأدوات غير الملائمة لمشكلة التطبيق التي يواجهونها. ونحن نرى أن تلك الأطراف الفاعلة تعاني خطأً في القياس، وهو مصطلح مقتبس عن علم نفس النمو فقد ثبت بالتجارب أن الأطفال الذين يتم تعريفهم بأداة مثل المطرقة سـيحاولون اسـتخدام تلك الأداة نفسـها حتى عند تعديل طبيعة المهمة البدنية المطلوبة. ويتشابه القائمون على تطبيق السياسة والبرنامج إلى حد كبير مع هؤلاء الأطفال، إذ يحاولون دائماً اسـتخدام الأدوات التي يألفونها أو تلك التي يرون زملاءهم يستخدمونها بغض النظر

عن الحاجات الخاصة بالموقف قيد التناول. لذا فإن تحسين التطبيق يتطلب التعرف على خطأ القياس وتجنبه.

وبينما نمر بالمستويات المتعددة لفهم أنظمة التطبيق، سنتدخل أيضاً في الآليات الاجتماعية لكل مجال، مع التركيز على العناصر الفريدة التي يتميز بها كل مجال من مجالات العمل الإستراتيجي؛ لأن ممارسة التطبيق تحدث في بيئة عمل معينة، تكون في الغالب حيث تقوم بعملك أو حيث تشعر بوجود في النظام. فما ينبغي فعله لتطبيق قانون الرعاية الصحية ميسرة التكلفة ضمن برنامج كونكت وز هيلث كولورادو (Connect with Health Colorado) (الاتصال بخدمة الرعاية الصحية بكولورادو) في ولاية كولورادو، يختلف عمّا ينبغي على الخطوط الأمامية (موظفي العمل الميداني) عمله من تقديم تفسيرات وإرشادات للأفراد الذين يسجلون اشتراكهم في التأمين الصحي لأول مرة. كما أن إدراج الأولويات التشريعية لقانون الرعاية الصحية ميسرة التكلفة في عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة سياسة الرعاية الصحية والتمويل يختلف تماماً عن مهمة وضع مهام عملية لمعاوني اختيار بدائل التأمين المناسبة في أجهزة تقديم خدمات التأمين الصحي. لذا ينبغي على المعنيين بالتطبيق التركيز على تحسين التطبيق الذي يتناسب مع المقياس الذي يعملون وفقاً له.

يمكن تحقيق تأثير ملموس من خلال أفراد يمكنهم العمل بكفاءة عبر مختلف المستويات وبيئات العمل. هذه الفئة من الأفراد هم المتخصصون الذين يمثلون عنصراً إستراتيجياً عند مناقشة آليات السلطة في إدارة سياسة الرعاية الصحية والتمويل؛ وبهذا الشكل يمكن تمرير القواعد المناسبة ومتطلبات رفع التقارير إلى المؤسسات الخدمية. فهم ينصبون أنفسهم خبراء في العمل الميداني لديهم القدرة على تقديم شهادات رسمية أو معلومات غير رسمية عن التفاعل الميداني مع المؤمن عليهم الجدد في اللجان الاستشارية لبرنامج (الاتصال بخدمة الرعاية الصحية بكولورادو) (Connect with Health Colorado). ولا نعني بتركيزنا على فهم التباين بين المستويات المختلفة في الأنظمة المعقدة أن تلك المستويات منعزلة بعضها عن بعض. بل سنبين في الفصل الثالث كيف أن تلك المستويات متكاملة ومدمجة ولا يفصل بينها سوى حدود لا تُذكر.

ثانياً، تُعنى منهجيتنا في هذا الكتاب بإبراز التوجهات الشائعة في الإدارة لتعزيز تفعيل منهجية مقاس الواحد يناسب الجميع التي تهدف إلى محاولة تبسيط المهام وصرف الانتباه بعيداً عن العمليات الاجتماعية المعقدة التي تحدث عند التطبيق مع تقديم الوعود بتوفير إصلاحات أسرع وأبسط. ويطلق على أحد تلك التوجهات الإدارية مصطلح المساءلة القائمة على النتائج أو "الإدارة العامة الجديدة"، إذ لا يهتم داعمو هذا التوجه بتفاصيل التطبيق مطلقاً بل يعملون فقط على توجيه صناع السياسة نحو مجرد تحديد النتائج والثقة في قدرة الآخرين على إيجاد وسائل تحقيق ذلك؛ ويرجع سبب ذلك إلى تأثر داعمي هذا التوجه بشكل كبير بتوجه شركات القطاع الخاص التي تركز على تحقيق نتائج مالية. ومن هذا المنظور، فإن التركيز المشترك على النتائج سيدفع العديد من المعنيين بالتطبيق إلى اختيار التقنية والأدوات المناسبة واللازمة لتحقيق تلك النتائج، أما التفاصيل فستظهر تلقائياً أثناء العمل. وإذا ما وافقنا بشكل مؤكد على أن مقاييس الأداء والإدارة القائمة على النتائج قد تكون من الأدوات المفيدة في تحسين ممارسات التطبيق، فإن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد الآن أنها بمفردها لا تضمن حدوث تغير فعال؛ فالمقاييس يمكن فقط استخدامها بصورة رمزية[٣١]. في حين تؤكد مبادرات سياسية واضحة أخرى، مثل مبادرة إصلاح التعليم التي تحمل شعار "ليس لطفل أن يتخلف عن التعليم"، أن عدم فهم وسائل تحقيق النتائج أو توفير موارد غير كافية لتحقيق ذلك سيؤدي في النهاية إلى حدوث عواقب غير محسوبة ومدمرة لأنظمة التطبيق[٣٢]. لذا فإن فهم الوسائل المتبعة لتحقيق التغيير المنشود في المجموعات المستهدفة وهو ما نطلق عليه "البرنامج الأساسي" والتركيز على النتائج غير المتوقعة بهدف تحقيق نتائج مصلحة عامة يعد المحور الأساسي للتطبيق.

ويتطلب المبدأ الثالث من مبادئ ممارسة التطبيق الفعال مجابهة التحديات الفنية أو تلك المرتبطة بالتأقلم، وذلك بالتدقيق في ما هو معلوم واستخدام مهارة اجتماعية بارعة لإشراك الآخرين في تحديد ما هو مجهول. وفي بعض نطاقات السياسة يوجد توجه موازٍ لتوجه المساءلة القائمة على النتائج يركز على اختيار تقنية برنامج موضوعة وفق الأدلة البحثية وبرامج قائمة على أدلة أو حلول مؤكدة بالتجارب. وفي واقع الأمر وكما سنوضح في الفصل القادم يوجد مجال كامل من البحث يعرف بعلوم التطبيق يركز على تحسين مستوى تبني تلك التدخلات ونشرها من خلال إيجاد أدلة توضح أي الأنشطة يكون لها تأثير في

النتائج. وبالمثل، فقد شــهدنا مؤخراً محاولات تحكم عشــوائي على نطاق صغير تهدف إلى إيجاد تقنية مثالية لتحقيق تدخلات مجدية. لذا تســخر الحكومات الاتحادية وحكومات الولايات جهدها بكل حماســة في الأبحاث المعنية بتنفيذ تلك التعديلات الطفيفة في تقنية البرنامــج بهدف استكشــاف تأثيرهــا في النتائج وكيفية تطبيق تلــك النتائج في بيئات عمل مختلفة.

فنحــن ندعم بالتأكيد الاســتفادة من الأدلة البحثية لتوفير المعلومات اللازمة لأنشــطة التطبيق؛ وهذا ما يشــكل جزءاً كبيراً من تميز هذا الكتاب. إلا أننا نرى أن النزول بمســتوى التطبيق ليقتصر على مجرد إتقان تقنية البرنامج هو في الحقيقة فهم قاصر لمفهوم التطبيق. كما أن الأدلة الســليمة تؤكد أن تبني تدخلات قائمة على أدلة أو عبارات مناســبة ســلوكياً لا يتــم أبداً بشــكل تلقــائي. فما يتم الحصول عليــه يكون في الغالب نتيجــة مهارة تتميز بها العناصر الفاعلة في بيئة عمل معينة حيث يحاولون بدورهم اســتغلال الســلطة والقيم المتاحة لتقديم عناصر تقنية مفيدة إلى جانب إشراك الآخرين للمشــاركة في الحل المقترح. ففــي هذا الكتاب قمنا بإدراج الأبحاث التي تســاعد في فهم هذه العملية بصورة منطقية ووجهنا اهتمامنا للآليات الاجتماعية التي تحدث في مجالات العمل الإستراتيجي التي تتألف منها أنظمة التطبيق.

وإذا كنا نعتقد بأن التطبيق هو ممارســة عملية للسياســة، فإننا بذلك نكون قد تأثرنا بأفراد كُثُر يشــاركوننا الاهتمام نفسه بحل المشكلات المهنية. فقد أسس هيربرت أ سيمونز، الحائــز على جائزة نوبل، في كتابه علم الاصطناع، لفكرة مشــاركة المهن (في بعض المجالات مثل التصميم المعماري والهندســة والإدارة) لســمة أساســية: كحل المشكلات أو ما وصفه هو بتحويل الظروف الحالية إلى ظروف أخرى أفضل. كما عكف يوجين بارداتش ســنوات في مدرســة جولد مان للسياسة العامة بجامعة كاليفورنيا بركلي على البحث في مدى كفاءة القادة في تنمية الممارســات التي تتأثر بالبيئة المحيطة بها والأهداف المنشودة منها[٣٣]. كما أجرى البروفيســور دونالد ســخون، من معهد MIT دراسات موســعة لإبراز طريقة تفكير الممارسين أثناء عملهم[٣٤]. ويتوافق الباحثون الثلاثة على رؤية مشتركة نتبناها تماماً هنا وهي أن الفعالية المهنية تتطلب القدرة على وصف موقف معين وفهم سبب عمله بهذه الطريقة

ومن ثم التصرف الهادف القائم على اســتغلال المعرفة الفنية والاجتماعية لحل المشــكلات. ويساعد إطار العمل المتعدد المستويات المعد لتحليل التطبيق في مساعدة الفرد على وصف الســياق. في حين تسمح نظريات العملية الاجتماعية، كمجالات العمل الإستراتيجي، للمرء أن يشرح بشكل تحليلي ما يحدث بالفعل ويكتشف الأنماط والآليات الأساسية التي تتجاوز أبعاد الموقف المحدد. وعند اســتخدام هذا النوع مــن التحليل في بيئة عمل معينة نجده حيــث يفتح أمامك طريق الوصــول إلى حلول أكثر حرفية للتحديــات المعقدة. وبعبارات أخــرى، فإنه يســاعدك على فهم من يقوم بالعمل وأين وما الــذي يقوم به وكيف يقوم به ويقترح عليك ما يمكنك القيام به لتغيير تلك الظروف.

إحياء التحليل:

تتمحور ممارســة التطبيق في الأساس حول إدراك التفاصيل واستغلالها الاستغلال الأمثل لإحــداث تغيير في بيئة العمل. ولإحياء التحليل الخاص بك وتوضيح مفاهيمنا العامة، فإننا نركــز في الباب الثاني من هذا الكتاب على أمثلة محــددة من تطبيق البرنامج. ولقد اخترنا هــذه الأمثلة نظــراً لكونها أمثلة نعرفها جيــداً من واقع خبرتنا وتجاربنــا. فكل منا مارس العمل الميداني أو العمل على مستويات المجال السياسي والمؤسسي لأنظمة التطبيق؛ فبفضل معرفتنا الضمنية لهذه المســتويات تمكنا من فهم تفاصيل مهمة في التطبيق. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من بســاطة هذه الأمثلة كمبادرات مقارنة بالمشروع الضخم للرعاية الصحيــة ميسرة التكلفة إلا أنها نشــأت نتيجة لجهود جماعية حرصــت على إيجاد حلول للمشكلات العامة.

لذا نقترح أن الطريقة الأفضل لتعلم كيفية تحليل التطبيق هي أن تختار مجالاً للسياسة أو التطبيــق من عنــدك أنت. فقد يكون هــذا المجال عبارة عن سياســة اتحادية ضخمة كقانــون الرعايــة الصحية ميسرة التكلفة أو مجال آخر أبســط مثل برنامج مســتهدف أو مبادرة مدعومة من الولاية. وهنا يســهم تطبيــق خطواتنا التحليلية على حالة حقيقية في إبــراز الإمكانيات اللازمة لهذا التحليل حتى يرســم لنا طريق تحقيق ممارســة تطبيق أكثر إســتراتيجية وفعالية؛ وتقدم الملاحق الواردة في نهاية هذا الكتاب الأدوات التي تمكنكم من ترجمة أفكار هذا التحليل بكل سهولة وتطبيقها على حالاتك الخاصة.

وقد كان برنامج صندوق تمويل المتضررين (HHF) معنياً بتسوية ديون الرهن العقاري إبان فترة الكساد العظيم، حيث أنشئ هذا الصندوق نتيجة لنمو برنامج إغاثة الأصول المتعثرة (TARP). وكما يتضح من المربع (١-٢) أن نشاط البرنامج تركز على مساعدة ثمانية عشر ولاية وفي مقدمتها الولايات الأكثر تضرراً بالكساد الذي حل بالبلاد، كما تركز نشاط البرنامج على تقديم مساعدة لفك الرهن لدى أصحاب المنازل من العاطلين عن العمل أو أصحاب الوظائف المتدنية ممن يعانون مخاطر مصادرة أصولهم المرتهنة. فالبرنامج يعمل وفق آلية إعادة التوزيع حيث يعمل على إعادة تخصيص الموارد التي توفرها الحكومة لمساعدة أصحاب المنازل المحتاجين للمساعدة[٣٥]. ونذكر برنامج آخر وهو نظام تحسين الجودة وتقييمها (QRS) وهو برنامج مصمم خصيصاً لتحسين ظروف التعليم المبكر للأطفال. وكما يوضح المربع (١-٣) نجد أن انطلاق فكرة البرنامج لم تكن من خلال الحكومة الاتحادية بقدر ما انطلقت من تطورها الأولي في ولاية أوكلاهوما عام ١٩٩٨ ومنها تنتشر فكرة البرنامج في ثلاث وأربعين ولاية تنفذ حالياً برامج تمهيدية إقليمية وعلى مستوى الولايات، إلى جانب ست ولايات أخرى لاتزال في مراحل التخطيط[٣٦]. فبرنامج تحسين الجودة وتقييمها (QRS) هو برنامج تنظيمي يستخدم عملية تطوعية لتقييم جودة خدمات الطفولة المبكرة بهدف تحسين الخدمات وتزويد الآباء بالمعلومات اللازمة.

المربع (١-٢)

مقدمة لبرنامج تمويل المتضررين (HHF)
عُرفَت الأزمة المالية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ٢٠٠٧ ٢٠٠٨ بأنها الأزمة المالية الأسوأ منذ الكساد العظيم الذي حدث في ثلاثينيات القرن الماضي (١٩٣٠)[أ]. فقد أدت هذه الأزمة إلى تعرض أكبر المؤسسات المالية في الدولة إلى الانهيار أو الاقتراب منه، مع ارتفاع غير مسبوق في معدلات البطالة وتعرض أسر فردية لنزع ملكية عقاراتهم المرتهنة[ب]. ولذا اضطرت الحكومة الاتحادية إلى التدخل بطرح العديد من المبادرات لتفادي الانهيار المحتمل للأسواق المالية وتحقيق استقرار الأسواق السكانية وتعزيز الاقتصاد. وكان برنامج إغاثة الأصول المتعثرة (TARP) من بين تلك المبادرات، وقد عرف اختصاراً ببرنامج (TARP) الذي أدارته وزارة المالية الأمريكية[ج]. وكان برنامج دعم المتضررين (HHF) أحد مبادرات الوقاية من سقوط الأصول المرتهنة التي تندرج تحت برنامج (TARP).
كما كان برنامج دعم المتضررين (HHF) بشكل جزئي استكمالاً للمبادرات الاتحادية السابقة للتغلب على أزمة سقوط الأصول المرتهنة التي لم تؤت ثمارها المنتظرة. فبينما عملت البرامج السابقة على توفير التمويل

الاتحادي للمساعدة في فك الرهن، إلا أن التمويل لم يأت إلا من جهات إقراض خاصة وضعت شروطاً للمقترض تؤهله للاقتراض. فبالإضافة إلى العوائق الأخرى، كانت مشـكلات القدرة المالية والامتثال مع القواعد هي من قيدت نجاح هذه البرامج. أما برنامج دعم المتضررين (HHF)، فقد نجح في تقديم أداة جديدة وهى أجهزة تمويل إسكاني حكومية (HFAs) التي قدمت الدعم المباشر لأصحاب المنازل.

ومع مطلع عام ٢٠١٠، خصصت وزارة المالية الأمريكية عبر برنامج دعم المتضررين (HHF) صندوق تمويل اتحادي للولايات الأكثر تضرراً من أزمة الرهن العقاري. ونتيجة لذلك تلقت ثماني عشرة ولاية ثبت استحقاقها، شـملت أوهايو، دعماً مالياً بلغ ٧٫٦ مليـارات دولار في ظل برنامج دعم المتضررين (HHF) د. وقد طلب هذا البرنامـج مـن الولايات توجيه هذا التمويـل إلى أصحاب المنازل المرتهنة من العاطلين عن العمل ومن شـاغلي وظائـف منخفضة الأجر، بحيث تخـدم أصحاب المنازل المعرضين للتعثر الذين كانت أعدادهم تزداد (بشـكل مخيـف) وفي كل ولاية عملـت أجهزة التمويل الإسـكاني الحكومية (sHFA) وفقَ التوجيهـات الاتحادية من خـلال تقديـم برامج تلبي حاجات أصحاب المنازل. وبينما كان لكل ولاية رؤيتها الخاصة حول كيفية تصميمها لبرنامجهـا، إلا أن معظم تلك الولايات بنـت برامجها بحيث تقدم دعماً لأصحاب المنازل لفك رهن أصولهم من خلال مشـاركة جهات إقراض خاصة. فحصلت ولاية أوهايو على مبلغ ٥٧٠٫٤ مليون دولاراً ضمن برنامج دعم المتضررين (HHF)، كثالث أكبر دعم يخصص لولاية من بين الثمانية عشر ولاية التي استحقت الدعم.

أ- ميجول ألمونيا، أوجسـتن بنتركس، باري إيتشـنجرين، كيفين هـ أو رورکر وجسيلا راو، "من الكساد العظيم إلى أزمة الائتمان: أوجه التشـابه والاختلاف والدروس المستفادة" إيكونوميك بوليسي ٢٥، رقم ٦٢ (٢٠١٠): ٢١٩ - ٦٥.

ب - ميتشل د هورد وسوزان رودير، آثار الأزمة المالية والكساد العظيم على قطاع الإسكان الأمريكي (واشنطن العاصمة: المكتب القومي للأبحاث الاقتصادية، ٢٠١٠)

ج- للمزيـد مـن المعلومات، اطلع على أحـدث التقارير المالية حول برنامج إغاثة الأصـول المتعثرة (TARP) المنشورة على الرابط التالي:

http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/reports/Documents/AFR_FY2013_TARP-1213-11-_Final.pdf

د- جمع قدر كبير من المعلومات العامة حول البرنامج من صفحة معلومات البرنامج على الموقع الإلكتروني:

http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARPPrograms/housinglhhf/Pagesldefault.aspx

هـ= تقرير (SIGTARP) 2012 على الرابط التالي:

http://www.sigtarp.gov/audit%20reports/sigtarp_hhf_audit.pdf

المربع (١-٣)

مقدمة لبرنامج نظم تقييم الجودة وتحسينها

تُعرف نظم تقييم الجودة وتحسينها (QRS) بأنها برامج تتبناها الولايات بهدف دعم جودة برامج الطفولة المبكرة وتحسين سبل حصول الآباء على خدمات عالية الجودة لأطفالهم[أ]. فليس من الممكن توفير تعليم مبكر للأطفال يتميز بالجودة من خلال آليات السوق التقليدية، فبدلاً من ذلك يتم تقديم تلك الخدمة العامة من خلال تخصيص دعم مالي للآباء المحدودي الدخل ولأطفالهم لخدمة هذا الغرض. كما أن برنامج نظم تقييم الجودة وتحسينها (QRS) يقدم للآباء معلومات عن خدمات التعليم المبكر للأطفال ووضع حوافز تدفع مقدمي الخدمات لتحسين جودة خدماتهم، وذلك من خلال ربط ذلك بتحسين الجودة أو أو تقديم الدعم المالي بهدف الحصول على أعلى التقييمات. وتعبيراً عن ذلك بطريقة أخرى نقول بأن هذا البرنامج عبارة عن منهج نظامي لتقييم وتحسين ونشر مستوي الجودة في برامج التعليم المبكر للأطفال. وبهذا يعد البرنامج جزءاً من "نظام بيانات دعم قرار ما" وذلك كما ورد في أحد التقارير المرتبطة بالتعليم المبكر للأطفال، كما أنه يقدم إستراتيجية تصويرية لحل مشكلة عدم انتظام السوق بشكل مزمن في التعليم المبكر للأطفال.

يعد التعليم المبكر للأطفال من الخدمات العامة التي تقدمها الولاية بشكل أساسي. فبينما توجد قواعد برنامج الاعتماد الوطني الخاص والبرنامج الوطني لمساعدة الأطفال المحدودي الدخل التي تهدف إلى تحديد الجهات التي تحقق الجودة في أنشطتها، فإن هذه القواعد لا تغطي غالبية تلك الجهات. هذا إلى جانب أنظمة الترخيص التي تمتلكها حكومة الولاية، والتي تضع القاعدة الصلبة لضمان الصحة والسلامة في الجهات الخاضعة لتلك اللوائح[ب]. لذا يعد برنامج تقييم الجودة وتحسينها من الوسائل التي تستخدمها الولايات لتقييم جودة بيئة العمل وربط الاستثمارات العامة بالتحفيز لتحسين الجودة وإرشاد الآباء إلى طريق الوصول إلى المعلومات المتعلقة بتقييم جودة التعليم المبكر للأطفال.

وإبان الفترة من ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٥، تبنت عشر ولايات هذا البرنامج، ثم بدأت أربع عشرة ولاية أخرى تخطط لتبني البرنامج، وكان من بينها ولاية مينيسوتا. وبشكل فعلي عرضت جميع الولايات برنامج تقييم الجودة وتحسينها على أنه نظام تطوعي لمقدمي الخدمة، وقد شارك بالفعل ما يقرب من ٣٠ بالمائة من مقدمي الخدمة في تبني هذا البرنامج[ج]. وقد وصل عدد الولايات، في ٢٠١٠، إلى ست وعشرين ولاية نجحت في تطبيق هذا البرنامج، وهناك ولايات أخرى لا تزال تعمل على اعتماد البرنامج[د]. وكما يسري على أغلب برامج التعليم الأخرى التي تدعمها الولايات، فهناك تفاوت كبير في تطبيق هذا البرنامج في الولايات.

أ- كاثرين توت وك. ماكسويل، "نظم تقييم الجودة وتحسينها: تحقيق الوعود الخاصة بالبرامج والآباء والأطفال ونظم التعليم المبكر للأطفال"، رسالة الجودة: ابتكارات واعدة بخصوص برامج التعليم المبكر للأطفال، الناشر ب. و.ويزلي وف. بوسي (بالتيمور، دار بروكس للنشر، ٢٠١٠).

ب- هناك حصة من سوق التعليم المبكر للأطفال يتم توفيرها من خلال مقدمي خدمات لا ينظمهم القانون، مثل العائلات والأصدقاء والجيران ممن يقومون برعاية أعداد محدودة من الأطفال. فإن كان آباء الأطفال مستحقين للدعم المالي، فسيتمكن مقدمو الخدمة من تلقي تمويلات عامة.

ج- كاثرين توت، التواصل الشخصي (٢ نوفمبر ٢٠١٣).

د- كشف تقييم أجرته شبكة QRIS للتعليم الوطني في فبراير ٢٠١٤عن نجاح خمس وأربعين ولاية وإقليماً في تطبيق برنامج تقييم الجودة وتحســينها في الولاية أو الإقليم أو مجرد التطبيق التجريبي، بالإضافة إلى ثماني ولايات أخرى لا تزال في مرحلة التخطيط. ولم يتبقَّ ســوى ولاية ميزوري التي لا تسعى نحو تطبيق برنامج ما لخدمة هذا الغرض.

وتتفــاوت الحالتــان الموضحتان من نــواحٍ عدة (انظرالجــدول ١-٤): حيث انطلقتا في أوقات مختلفة وعلى نطاقات مختلفة، وشــكلتا نوعين مختلفين من السياســات يستهدف كل منهــما فئة مختلفة من الشــعب ولكل منهما نتائجه المنشــودة الخاصة به. لكننا كما سنوضح في الجزء الثاني، تمكنا من خلال هاتين الحالتين من مناقشة تفاصيل التطبيق العملي وإظهار قدرة إطار التحليل المتماســك على المســاعدة في كشــف الآليات الداخلية لعملية التطبيق. كما تساعدنا هذه الحالات في تفسير طريقة عمل الآليات العامة لمجالات العمل الإســتراتيجي وطريقة إجراء تحليل التطبيق المتعدد المستويات. ونشارككم هاتين الحالتين في هذا الكتاب لنوضح كيفية إجراء هذا التحليل في مجال السياسة أو البرنامج الخاص بكم، وذلك لتحسين فهمكم للتطبيق والتعرف على نقاط التدخل الممكنة في نظامكم الخاص.

جدول (١-٤)

مقارنة بين حالتين توضيحيتين

	برنامج تمويل المتضررين (HHF)	نظام تقييم الجودة وتحسينها (QRS)
مجال السياسة	الإسكان	التعليم المبكر للأطفال
بدء المشروع	أطلقته الحكومة الاتحادية استجابة لأزمة الإسكان (٢٠١٠)	أطلقته حكومة الولاية عام ١٩٩٨ وانتشرت فكرة البرنامج بعد ذلك
النطاق	ثماني عشرة ولاية	تقريباً ثلاث وأربعون ولاية
نوع السياسة	تحويل الدخل	تنظيمي

	برنامج تمويل المتضررين (HHF)	نظام تقييم الجودة وتحسينها (QRS)
الفئة المستهدفة	أصحاب المنازل من العاطلين وأصحاب الوظائف المتدنية الأجر	مقدمو خدمة التعليم المبكر للأطفال، الآباء
الخدمة	الإسكان الخيري	الدعم الخيري
الهيئات	الهيئات الاستشارية، المقرضون	مواقع تحسين جودة التعليم في سن الطفولة المبكرة
الفرق الميدانية	مستشارو الإسكان	المدربون
النتائج المنشودة	استقرار أزمة الإسكان (تقليص عدد المتعثرين في دفع الرهن العقاري)	دعم جودة برامج الطفولة المبكرة وتزويد الفئة المستهدفة بالمعلومات المفيدة

ويرجع السـبب في تفضيلنا اتباع هذا المنهج التطبيقي العملي إلى أننا نحن الممارسـين والباحثين ندرك جيداً مدى صعوبة فهم تطبيق البرنامج والسياسـة والعمل على تحسـينها بطريقـة إسـتراتيجية. كما أننا وبرؤيتنا لزملائنا الذين عملـوا على تلك الموضوعات المهمة لفـترة طويلة من الزمن تحفزنـا لمتابعة هذا النوع من الأبحاث التفاعلية. فوفقاً لما لاحظه لورانـس أو تـول "لوضع الأهداف المتعلقة بمجال. ... ينبغـي أن يكون التطبيق قادراً على مسـاعدة الممارسـين وعدم إلزام الباحثـين بتطوير نظرية تنبؤية فرديـة يوظفها بعد ذلك العناصر الفاعلة في عملية تطبيق السياسة. .. وكما هو الحال مع مجالات العلوم الاجتماعية المتنوعـة، تتميز أبحاث التطبيق بقدرتها على خدمة أهداف محددة من خلال التركيز على إحدى المشـكلات وحث الآخرين على الإحسـاس بها وجذب الانتباه الدائم إلى المجموعات المهمة من المتغيرات والعلاقات"[٣٧]. وهذا بالفعل ما نصبو إليه.

ولتطويـر آلية تطبيق فعالة يكون علينا إلقاء الضوء على المشـكلات التي نواجهها أثناء تنفيذ التطبيق وحث الآخرين على التفاعل معها. ونبدأ في الفصل الثاني بسرد وجهات النظر الثلاثـة التي يتبناها الباحثون لفهم تطبيق السياسـات والبرامج طوال نصف القرن الماضي. وفي الفصل الثالث نقوم بالدمج بين وجهات النظر هذه مع التركيز على منهجيتنا لاستعراض

الآليـات الاجتماعيـة المحيطة بالبرنامج داخل عملية التطبيق. وبينما نقوم بالكشـف عن آليات مجالات العمل الإستراتيجي المستخدمة في نظم التطبيق فإننا نقدم اللغة والمبادئ التي من شأنها دعم تحليلنا للعملية المعقدة.

وفي الجزء الثاني نستكشـف طريقة عمل التطبيق على مختلف المستويات ضمن نظام تطبيق معين، ونقدم في ذات الوقت طرقاً مفيدة لوصف العوامل الأساسية لكل مستوى إلى جانب الأدوات الصالحة للاستخدام، وذلك إدراكاً منا لأهمية عناصر التطبيق الموضوعة لكل مستوى. كما بدأنا الجزء الثالث بعرض تحليل تطبيق متعدد المستويات من خلال برنامج صندوق دعم المتضررين (HHF) وبرامج نظم تقييم جودة التعليم المبكر للأطفال وتحسينها (QRS). وبهذه الطريقة تفهم بشكل أفضل كيفية تحليل عمليات أنظمة التطبيق وهيكلها المعمول بها في بيئتك الخاصة.

ونختتم كتابنا في الفصل الثامن بعرض منهج عملي لتحسين التطبيق الممكن تحقيقه من خلال الفهم الشامل للنظام. كما نطرح العديد من الأدوات الداعمة لتحسين ظروف التطبيق ضمن السياق الخاص بك. وبدلاً من تعزيز المفهوم الذي يقضي بضرورة توقع ظروف التطبيق والسيطرة عليها، ينصب تركيز منهجيتنا على الدراسة والتحليل، وذلك بهدف تهيئة أعمال أكثر إستراتيجية في سياقات خاصة. وبناء على ذلك، فكتابنا هذا ليس بدليل إرشادي من خطوات عشر بل كتاب يمنح القراء رؤية أوضح ويمدهم بالموارد المفيدة لتنمية مشاريعهم الخاصة كما هو الحال في بستنة الحدائق، وذلك عند تنفيذ أنشطة تطبيق السياسات والبرامج.

الفصل الثاني
التصورات التقليدية عن تطبيق السياسة والبرنامج

نطرح في هذا الكتاب طريقة جديدة لفهم عملية التطبيق، في حين أن تحديات التطبيق لم تتغير وظلت على ما هي عليه. ولهذا ظلت تعقيدات السياسة وبرامج التطبيق محل نقاش وجدل بين أرباب صناعة السياسة، وكذا من يمارس السياسة، ومن يضع النظريات الأكاديمية لها، واستمر ذلك الجدل لعقود طويلة، وقد قدموا طرقاً كثيرة لفهم ما لاحظوه. وشاركوا بإسهامات مهمة ساعدت في تشكيل وصياغة نظام التطبيق الشامل. وترتكز تلك المساهمات على الخلفيات الفكرية والتصورات التي صاغها المراقبون السياسيون. ونجد أن أصحاب الخلفيات المرتكزة على قواعد علم السياسة يميلون إلى فهم تحديات التطبيق من خلال النظر في مصادر السلطة السياسية وبنيتها التي قد تقودهم إلى نتائج مقصودة أو محتمل حدوثها. وعلى الطرف الآخر، نجد أن ممارسي السياسة من خلال إدارة العمليات السياسية والإشراف عليها يميلون إلى فهم تحديات التنفيذ في إطار الحوكمة والتنسيق. أما المختصون في العلوم السلوكية أو الأوساط السريرية/ العلاجية فيميلون إلى التركيز على التدخل بحد ذاته وخصائص المعالجة والتي غالباً ما تقود لنجاح عملية التطبيق.

ليس هناك تصورات خاصة متفق عليها، لكن عادة ما يقدّر ويحترم أصحاب كل تصور التصورات الأخرى. فكما يقول المثل من الصعب أن نرى الغابة كلها ونحن نركز على شجرة واحدة فقط. لذا يعد تقديم صورة مكتملة عن تلك الغابة التي تظهر فيها تحديات التطبيق هو أحد الأهداف الرئيسة لهذا الكتاب. ويتطلب هذا الهدف أن نتنقل بين المدارس الفكرية ووحدات التحليل دون الاستئثار بطريقة واحدة من طرق التفكير. وسنتعرض لهذا التكامل في التصورات عند شرحنا لمجالات العمل الإستراتيجي في الفصل الثالث، لكن قبل المضي قدماً، نرى أنه من المفيد مراجعة الأفكار التي تطورت مع الوقت لكل تصور. ونتوقع أن يجد بعض قرائنا تصوراً جديراً بالذكر والاطلاع أو تصوراً آخراً مألوفاً لديهم، وقد يجدون مراجعتنا لهذه التصورات سطحية إلى حد ما. إذ إننا لا نهدف إلى تقديم عرض علمي شامل للدراسات المرتبطة بالتطبيق لكل تصور، وإنما نهدف إلى تعريف القراء بالتصورات الثلاثة التي ذكرناها مسبقاً لترسيخ مبادئ التكامل والتنفيذ ومن ثم الدفع بمنهجنا نحو التكامل.

في النقاط التالية صنفنا الدراسـات السـابقة في فئات ثلاث وهي العمليات السياسـية والسـلطة والحوكمة والإدارة، وتقييمات السياسـة والبرنامج. وهذه الفئات لا تسير بصفة مستقلة بعضها عن بعض؛ فقد أكد الباحثون أن العمليات السياسية تسهم في فهم الحوكمة والعكس صحيح. ومع ذلك فإن لكل تصور ما يميزه عن غيره من التصورات. فهناك ما يؤكد أن لـكل تصـور ما يميزه عن غيره. ويلخص الجدول (٢-١) بعض الخصائص الرئيسـية لكل تصور، إذ نسـتعرض باختصار مراحل تطور كل تصور ونسـلط الضوء على بعض الدراسات التي شكلت تطوره.

جدول (٢-١)

التصورات التقليدية الثلاثة للتطبيق

التصور	وحدة التحليل	التوجه المسيطر	التركيز على التطبيق
العمليات السياسية والسلطة	السياسات العامة أو مجالات المشكلات السياسية	العلوم السياسية	ديناميكيات القوة: السلطة العليا والتأثيرات التصاعدية
الحوكمة والإدارة	المنظمات أو الشبكات	الإدارة العامة والعلوم التنظيمية	التنسيق: أدوات الحوكمة متعددة المستويات والقطاعات.
تقييمات السياسة والبرنامج	التدخلات	العلوم الاقتصادية والسلوكية	عمليات التغير: تحليل التأثير، الانتشار الإبداعي والتغيير السلوكي

العمليات السياسية والسلطة:

دعا أسـتاذ العلوم السياسـة ديفيد إيستون في سـتينيات القرن الماضي إلى الالتفات إلى التطبيق بوصفه عنصراً هاماً ومميزاً في النظام السياسي الشامل، وهو ما يعرف "بالناتج" بين المدخلات والمخرجات[١]. ودفعت إسـهاماته علماء السياسة إلى تحويل تركيزهم واهتمامهم

مـــن تطبيق إجــراءات سياســية معينة، مثل تمرير تشريــع داخل "الكونجــرس"، أو تنفيذ التعليمات الرئاسية، إلى ما هو أبعد وهي تداعيات ونتائج السياسة والتي تنجم عن النظام الســياسي الشامل ـ والنظر إليها على أنها مجموعة من المراحل بدلاً من كونها حدثاً يحدث مرة واحدة[٢]. وارتكزت المؤلفات الكلاســيكية المختصة بالعملية السياسية على هذا الأساس واقترحت مراحل أكثر رسمية وتفرداً، والتي تضمنت تحديد المشكلة وإعداد الجدول الزمني لها وتبنيها، والتطبيق وتقييم السياســة الخاصة بهــا[٣]. ونتج عن هذا التصور مجموعة من المؤلفات والأبحاث التي ركزت بوضوح على تطبيق السياسة، واستندت إلى نموذج خطي من الأعلى للأسفل (تنازلي) للإدارة السياسية، متبوع بالنهج التصاعدي الأكثر تناسقاً، وأخيراً أطر عمل متكاملة. ومحور اهتمام كل هذه المناهج والأطر هو تأكيد أهمية الإدارة السياســية والنفوذ والسلطة، والتي تسهم في نجاح أو فشل عملية التطبيق.

السلطة العليا (التنازلية):

افترضت الدراسات الأولية للتطبيق أن تصميم السياسة في حد ذاته هو العنصر المناسب لتحقيق التغيير بما يضمن تحســين نتائج السياســة. وأن الفشــل في التطبيق يحدث نتيجة العمل على تطبيق السياســة من خلال مجموعــة من التشريعات أو الأوامر التنفيذية التي تفتقر إلى الوضوح أو غير المتوافقة مع الوضع العام أو المشكلات السياسية التي هي بصدد علاجها. ولم يكن الجيل الأول من أبحاث التطبيق ســوى دراســات لحالات فشــل التطبيق والتي نتجت عن اليأس من برامج المجتمع الكبرى في الســتينيات والســبعينيات من القرن الماضي. وفي عام ١٩٧٣، تعاون كل من بريســمان وويلدافسكي في إصدار كتابهما "التطبيق: كيف خابت توقعات واشــنطن الكبرى في أوكلاند، أو لماذا يعمل البرنامج الفيدرالي المذهل من الأصل"، والذي يعد بمثابة الدراســة الكلاســيكية التي أطلقت ســيلاً من الأبحاث التي اقتفت خطاها[٤].

حيث كشف بريســمان وفلدافسكي في كتابهما الغطاء عن الفشل الواضح الذي شهدته مبادرة التنمية الاقتصادية الفيدرالية والتي كانت تستهدف المصادر لتعزيز الاقتصاد وتوفير فــرص العمل للأقليات في أوكلاند بكاليفورنيا. واســتندت فرضيتهم الرئيســية إلى أن عجز المبــادرة الفيدرالية عن الوصول لأهدافها المرصودة كان يرجع إلى عدم الانســجام والترابط

بين تصميم السياسة وتطبيقها. فهم يرفضون فكرة أن تصميم السياسة هي خطط تصورية غــير قابلــة للتغيير وكل ما تحتاجه هو مجــرد وضعها موضع التنفيــذ، لأنهم يعتقدون أن السياســات هي فرضيات مبنية على نظرية تهتم بالعلاقة الســببية بــين "الظروف الأولية" و"التبعات المتوقعة". وهذه العلاقة تكون أحياناً بســيطة نســبياً، لكنها في الأغلب تتســم بالتعقيــد، نظراً لوجود روابط عديدة ينبغي إيجادهــا لتحقيق النتائج المرجوة. فالتطبيق يتمحور حول إقامة الروابط بين هذه العلاقة الســببية، وفي حالة عدم بلوغ النتائج المرجوة قد يرجع الســبب في ذلك إلى عدم القدرة على إيجاد تلك الروابط أو لم تكن نظرية التغيير صحيحة من الأســاس. ويمكن أن يحصل الفشل الســياسي بسبب خطأ في تصميم السياسة عند صياغتها لنظرية التغيير، وهو ما يعرف بعدم التوافق بين الوسائل والغايات.

وبتطبيــق ذلــك على برامج التنمية الاقتصادية، يرى بريســمان وولدافســكي أن ممثلي السياســة في واشــنطن قد صاغوا مبادرة لتعزيز ودعم الاقتصاد مبنيــة على نظرية التغيير والتــي لم تعكس الواقع أو ما هــو صالح بالفعل لإحداث التغيير في مدينة أوكلاند، وحددوا أوجه التعقيد في الفرضية التي تســتند إليها السياســة الفيدرالية. والفرضية تقوم على أن تقــدم الحكومــة الفيدرالية تمويلاً بأكثر من ٢٠ مليون دولار عــبر هيئة جديدة (هي إدارة التنميــة الاقتصادية)، إلى القطاع الخاص في أوكلاند، وذلك بعد أن يوافق المســتفيدون من التمويــل على توظيف الأقليات مســتقبلاً بعــد إنفاق الأموال، ومن ثــم تتوفر فرص عمل جديدة للأقليات، ويقل معدل البطالة في المنطقة. وطبقاً لما رآه بريسمان وويلدافسكي فإن تلك السياســية بنيت على كثير من الافتراضات غير الموجهة فعلياً لحل المشــكلة. ولتتمكن السياســة من تحقيق النجاح، يســتلزم أن توجه الموارد إلى المشكلات المعنية مباشرة. فبدلاً مــن التمويــل العام لرأس مال القطاع الخاص، لتشــغيل أفراد الأقليــات، بإمكان الشركات تقديــم دعم مباشر للأجــور بعد توفير وظائف لأفــراد الأقليات. فبهــذه الطريقة يعتقد بريســمان وويلدافسكي أن تصميم السياسة بإمكانها اجتياز بعض صعوبات التطبيق وذلك بالحد من الروابط السببية.

تم توجيه الانتقاد لتحليل برسمان وولدافسكي لكونه يتسم بالعقلانية الشديدة ويحمّل عمليــة التطبيق قدراً أكبر من المســئولية عند مرحلة تصميم العملية السياســية[٥]. بيد أن

الطبعات التالية من الكتاب عملت على توضيح أنهما كانا في الحقيقة ضد نموذج التخطيط والتحكم في التطبيق. وكان التحدي الأساسي يتمثل في ضرورة عدم تناول تصميم السياسة كعملية منفصلة، بعيدة عن التطبيق، بل النظر إلى التطبيق على أنه عملية ثورية ومتكيفة تنبع من الهدف الأولي للسياسة. وبالإضافة إلى ذلك، فلقد واصلا التأكيد على أهمية السياسة الرسمية، حيث رأيا أن ما قدمها من تناول لمسألة التطبيق يتميز عن طرق التعاطي اللاحقة والتي ركزت على التفاعلات الميدانية، دون إمعان النظر في النتائج المنشودة من السياسة. فمن المحتمل أن ترتبط أفكارهم الأساسية بتعقيدات الإجراءات المشتركة حيث يؤدي تعدد الجهات الفاعلة والقائمة بمهمات مختلفة وكذلك التسلسل الزمنى إلى خلق تحديات التطبيق. وأكد برسمان وولدافسكي أن العمل المشترك سيكون أكثر صعوبة مع البرنامج أو السياسة المعقدة، وهو ما يتطلب مراكز متعددة للقرار بهدف تحويل المدخلات إلى نواتج. وبعبارة أخرى، يعد البرنامج الرئيس وافتراضاته عنصراً هاماً في نجاح التطبيق، وهو الافتراض الذي نتفق معه ونناقشه بشيء من التفصيل في الفصل الثالث.

ومن بعد بريسمان وويلدافيسكى، واصلت الأبحاث والمؤلفات التركيز على تصميم السياسة. قدم بعضها توصيات تصورية إلزامية، مع إلقاء اللوم على صانعي السياسة لتحمل مسؤولية تمهيد الطريق أو "إصلاح اللعبة" لتحقيق النجاح[٦]. كما ابتعد باحثون آخرون عن دراسات الحالة والوصفات التوجيهية والميل نحو نماذج تجريبية وتحديد المتغيرات التي تؤثر في نجاح التطبيق متبعين المنهج التنازلي[٧]. فعلى سبيل المثال، سعى كل من دانيال مازمانيان وباول ساباتير في الثمانينيات إلى تحديد المتغيرات الهامة التي تؤثر في تحقيق الأهداف القانونية خلال عملية التطبيق. واحتوت نتائج نموذجهم على ١٧ متغيراً هاماً، صنفت في ثلاث فئات وهي: قياس قابلية المشكلة للحل، وقدرة النظام الأساسي للسياسة على هيكلة التطبيق، والعوامل غير القانونية التي تؤثر في التطبيق[٨]. ولقد ركزت دراسات التطبيق ضمن هذه المنهجية سواء كانت دراسات حالة تصورية أم نماذج تجريبية بصفة عامة على ضرورة تحديد مقاليد التغيير بطريقة ميكانيكية يمكن لصناع السياسات استغلالها لتحسين التطبيق ونتائج السياسة. وقد عبرت الرسوم التوضيحية الشبيهة بالآلة على الغلاف وفي ثنايا كتاب بريسمان ووالدفسكي عن هذه النقطة.

السلطة التصاعدية:

كما هو متوقع، لم يحبذ بعض العلماء والباحثين العمل وفق المنهج التنازلي، مؤكدين أنه غير ذي جدوى من الناحية الفنية، ولا يقدم فائدة لصناع السياسات فيما يتعلق بصياغة بنية تطبيق شاملة[٩]. فعلى سبيل المثال، لاحظ بول بيرمان المحلل السياسي في شركة RAND وجود تفاوت كبير في صياغة السياسة نفسها عند تطبيقها في البيئات المحلية المختلفة. فوفقاً لما أكده بيرمان، تبين أن تفاعل السياسات مع ظروف وبيئة التطبيق هو ما يخلق تحديات التطبيق. كما استنتج أن تصميم السياسات يعد عنصراً مهماً ينبغي تطويعه ليتلاءم مع الظروف المحلية لمنع الفشل السياسي، ولاسيما ما يتعلق بالأمور الفنية غير الواضحة[١٠]. ولطالما طالب هؤلاء الباحثون في المنهج "التصاعدي" بوضع خريطة لسياق التطبيق المحلي والعلاقات بين الجهات الفاعلة والتي يمكنها وصف هياكل الحوافز والسلوكيات على أرض الواقع. ومثال ذلك أن الأكاديمي الأوروبي جيرين وزملاءه قد صاغوا مصطلح هياكل التطبيق ليعبروا عن جميع التكتلات التي تمثل الهيئات الحكومية، والمنظمات، وهيئات القطاع الخاص الذاتية التنظيم والمرتبطة فيما بينها، والتي تنفذ السياسات والبرامج على المستوى المحلي[١١]. وبدلاً من التركيز على السياسة المنفردة، آثر جيرين في منهجه البدء بمشكلة السياسة، والتعريف بالمؤسسات والسياسات المتعددة التي تؤثر في المشكلة. وبينما كان المنهج التنازلي مقتضباً ويقدم نماذجاً رسمية ويحدد المتغيرات التي من شأنها التنبؤ بنتائج التطبيق، كان المنهج التصاعدي أكثر استقرائية، وقدرة على تحديد الظروف الواقعية والتي توفر المعلومات الوصفية (وليس الاستنتاجية) الخاصة بعملية التطبيق.

وعلى أية حال، لا تقتصر الأهمية على المؤسسات العاملة في بيئة التطبيق المحلية، بل تمتد لتشمل الأفراد المعنيين بتنفيذ السياسات داخل المؤسسات. وقطعاً كان العالم السياسي مايكل لبسكي هو أشهر العلماء الذين أوضحوا هذه الفكرة، والذي ألف في الثمانينيات كتاب: "بيروقراطية الشارع: المشكلات التي تواجه الأفراد في الخدمات العامة" وسنعود لإسهامات ليبسكي الإبداعية في الفصل السادس، ولكن سيكون من المفيد أن نستعرض بعض الخلفيات هنا. فقد قدم ليبسكي تفسيرات طغى عليها الشق العاطفي لإجراءات "بيروقراطيي الشارع"، وهم أولئك العاملون في الخطوط الأمامية في هيئات الخدمة العامة.

ســواء كانوا ضبــاط شرطة أم أخصائيين اجتماعيين أو معلمــين أو محامين، فعادة ما يواجه أولئــك العاملون في الخطوط الأمامية الكثير من الانتقادات بشــأن ما يتخذونه من قرارات حــول قضايا بعينها والتي تكون أحياناً تعســفية ولا تلبي احتياجات المســتفيدين. وطبقاً لليبسكي، لا يعد تقليص صلاحية العاملين في الصفوف الأولى حلاً لهذه المشكلة، بل إنه من غير الممكن وأمر غير مرغوب فيه. وبدلاً من ذلك، يتطلب الوصول إلى تطبيق فعال أن يوجه الاهتمام إلى تجارب وخبرات العاملين في الخطوط الأمامية، ومدهم بالدعم الكافي لتســهيل تحقيق النتائج المنشودة للسياسة. ووصل أكاديميون آخرون إلى استنتاجات مشابهة، وأكدوا الحاجة إلى إشراك الموظفين الميدانيين في عملية رســم السياســات، وتشــجيعهم على تهيئة الظــروف المؤدية لنتائج ناجحــة[١٢]. ونحن بدورنا نتفق ونؤكد كــون العاملين في الصفوف الأولى أحد المستويات الثلاثة الهامة في النموذج الذي نصوغه للتطبيق المتعدد المستويات.

تضمن تحليل لبســكي مسألة الســلوكيات والاستجابات الســلوكية التي لا تقل أهمية، وأحياناً أكثر أهمية، من القواعد والإجراءات الرسمية. هذا الافتراض الهام يكمن وراء أعمال ريتشــارد إلمور الذي قدم مفهوم الخريطة العكســية لفهم نتائج التطبيق[١٣]. وخلافاً لبعض المناهج الســابقة الأخرى، قدمت خرائط إلمور العكســية أداة يمكن اســتخدامها للكشــف عن التطبيق ومعرفة التصميم الســياسي بدلاً من الســير خلف نظرية تنبؤية. حيث اهتم منهجه بسلوكيات الفئة المستهدفة واستجاباتهم المتوقعة للمبادرات التي يتم تطبيقها. كما أكد منهجه كذلك ســلوكيات الميدانيين الذين يديــرون البرنامج وتأثير البرامج التحفيزية في التواصل والتفاعلات التي تحدث بين العاملين والفئة المستهدفة. واقترح إلمور ضرورة اختيار الأدوات السياســية بناءً على السلوكيات التي ينبغي تغييرها في المستويات الدنيا وبناءً على هياكل التحفيز الضرورية لإحداث التغيير. ويعكس هذا الاتجاه المنهج الاقتصادي السلوكي الذي يعد عاملاً أساسياً لتحسين إجراءات التطبيق، وسوف نناقشه بالتفصيل في فصل لاحق في هذا الكتاب.

التكامل وأطر العمل:

حدد علماء السياســة في أواخــر الثمانينيات العديد من المتغيرات والعوامل الســياقية التــي قد تؤثر في نتائج التطبيق. ومع ذلك، لا يوجد منهج نظري شــامل أو تصور أو إطار

عمــل يقدم فهماً كاملاً لهذه المتغــيرات[١٤]. حيث أوضح الأكاديمي مالكولم جوجين في مقالة له بعنوان: "مشــكلة قليلة الحالات/كثيرة المتغيرات لأبحاث التطبيق" [١٥]. فبدلاً من تحديد عوامل جديدة قد تؤثر في نتائج التطبيق، قدم هؤلاء العلماء وآخرون تصورات نظرية وأطر عمل تهدف إلى التكامل[١٦]. فعلى سبيل المثال، طرح جوجين نظرية سلوكية للتطبيق، حيث ركز فيها على شكل السياسة ومضمونها وقدرة المؤسسات التي تنفذ التطبيق ومهارات الأفراد المسئولين عن التطبيق. ووفقاً لهذه النظرية السلوكية فإن قياس نجاح التطبيق يعتمد على التكامل بين ممارسات العمل الاعتيادية وإجراءات الأفراد والمؤسسات التنفيذية. كما عمل جوجــين وزملاؤه لاحقاً على تطوير المنهج النظري ليشــمل الاتصــالات الحكومية الداخلية المتبادلة بين الإدارات الحكومية، وعملية نقل الرســائل والاتصالات بين الحكومة الفيدرالية (حتى في صياغة وسن السياسات) والقائمين على التطبيق[١٧].

أما الإسهامات النظرية المهمة الأخرى فهي تنبع من علم السياسة، وهذه النظرية تحاول أن تجمــع بين التطبيق وعلوم السياســة للوصول إلى التكامل، حيث وضع علماء السياســة مفهــوم إطــار ائتلاف الفاعلــين (ACF). وكان بول ســاباتير أول من طرحــه ونادى به في الثمانينيات. ونتج عن هذا الإطار سلســة ضخمة من الأبحاث لم تتوقف حتى هذا اليوم[١٨]. حيث اشتمل مفهوم ائتلاف الفاعلين على ما نادى به ساباتير ومازمانياس على أهمية التركيز على الأدوات القانونية التي تقيد الســلوك، والاهتمام ببيئة التطبيق والجهات الفاعلة على مختلف المستويات في العملية السياسية. وأحد المفاهيم الأساسية في إطار ائتلاف الفاعلين هو التركيز على النظام الذي يؤثر في مشكلات السياسة عبر فترة زمنية تقدر بعشر سنوات أو أكثر. كما يركز الإطار على ائتلاف الجهات الفاعلة في النظم الفرعية التي تتشكل عبر الزمن اســتجابة للمشــكلات، مع ائتلافات مختلفة تمثل نظماً ذات عقائــد مختلفة تعمل في بيئة سياســية. وطبقاً لإطار ائتلاف الفاعلين، فإن هذا المفهوم يقدم تركيزاً واهتماماً أكثر ملاءمة من المؤسســات لفهم ديناميكيات السياسة والسلطة في تحليل التطبيق. فالأطراف الفاعلة التي تشترك في المعتقدات حول مشكلات السياسة، وأسبابها وحلولها المفضلة، ينسقون فيما بينهم ليطرحوا وجهة نظر سياسية واحدة على مدار الزمن.

لا يقتــصر صراع الائتلافــات المتعددة على الوصول إلى الســلطة والحكم فحســب، بل تنخــرط هــذه الائتلافــات في التعليم ذي التوجه الســياسي، حيث يجمــع أعضاء الائتلاف

المعلومات ويحللونها مما يساعدهم في تدعيم معتقداتهم ومواقفهم السياسية. كما أن تغير نتائج النظم السياسية الفرعية بما فيها تلك المرتبطة بالتطبيق، يقتضي تغيير المعتقدات أو ديناميكيات السلطة للائتلافات المسيطرة.

وبينما يقدم إطار ائتلاف الفاعلين تصوراً واضحاً للتغيرات السياسية الملاحظة عبر الزمن، إلا أنه تعرض للانتقاد بسبب رؤيته المحدودة للتطبيق اليومي، ولفشله في توضيح كيف يتم تنفيذ التغيرات السياسية - الناجمة عن قرارات الائتلافات، على الصعيد التنفيذي، أو كيف تعود ديناميكيات التطبيق بالنفع على التعليم ذي التوجه السياسي[٢٠]. ونحن نتفق مع أوجه القصور تلك، بيد أننا نقدر اهتمام إطار ائتلاف الفاعلين بديناميكيات السلطة ضمن النظام السياسي الفرعي الائتلافات التي تتشكل وما تطرحه من تصورات ومعتقدات لتعزيز الممارسات القائمة. تعد ديناميكيات السلطة، والنظم والمعتقدات، والتعلم السياسي على المستوى الميداني وكذلك على مستوى المنظمة، ومستوى الخطوط الأمامية من المكونات الهامة لنجاح منهجنا في هذا الكتاب.

وفي الوقت الذي يقدم فيه إطار ائتلاف الفاعلين إطار عمل يتميز بخصائص البيئة السياسية، قدم علماء آخرون أطر عملٍ تتميز بخصائص السياسات ذاتها. حيث بدأت باتريشيا أنجراهام وهيلين أنجرام وآنا شنايدرا وعلماء آخرون في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، بالمطالبة بتحول التركيز على التطبيق بوجه عام إلى التركيز على مفاهيم سياسية معينة تحدد خيارات التطبيق والتصميم[٢١]. فبدلاً من التعامل مع كل السياسات على أنها متساوية من حيث قابلية التطبيق، لاحظ هؤلاء العلماء أن بعض السياسات تتسم بسهولة التطبيق، فيما يعد بعضها الآخر معقداً ويتشارك فيها مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية، ومن ثم قد يمنع ذلك إنشاء تصميم سياسي دقيق. واقترح ريتشارد ماتلاند، مدفوعاً بهذا التصور، إلى وضع إطار عمل للظروف والأحوال التي قد تؤثر في نجاح التطبيق[٢٢]. ويتحقق نجاح بعض السياسات بناءً على مستوى الغموض والتناقضات التي تطرأ على عملية التطبيق، ومن خلال الاهتمام بالمنهج التصاعدي لتصميم السياسة، والتركيز كذلك على الالتزام والتقيد بما يحققه النجاح. كما أن نجاح بعض السياسات قد يتحقق بشكل حتمي من خلال عملية التطبيق التصاعدية وكذلك الاهتمام بالظروف والأحوال التي تؤثر في تعلم السياسة.

قــدم إطار عمل ماتلاند، بالتــوازي مع أطر عمل التطبيق الأخــرى المنبثقة من العلوم السياسية، إرشادات مفيدة يمكن تطبيقها لوصف كيفية تنوع البيئات السياسية أو السياسات بحد ذاتها بطرق منظمة. كما أن معظم هذه الأطر تعكس جهة النظر الميكانيكية للتطبيق، وتهــدف لتحســين النتائج من خلال تعديــل رأس (التصميم الســياسي) أو عجز (الظروف المتعلقة بالتطبيق) لتحسين المخرجات. وباستثناء إطار ائتلاف الفاعلين، تميل وحدة التحليل إلى أن تكون سياســة فريدة وواضحة المعالم. وفي واقع الأمر، تتأثر تحديات التطبيق بأكثر من سياســة رســمية، وكل سياســة قد تختلف جوهرياً عن الأخرى. وحتى داخل السياسة نفســها، قد يوجد تباين على مختلف مســتويات الحكومة وعبر مواطن التطبيق. التصور التالي، الذي ســنلقي عليه الضوء هنا وهو الحوكمة والإدارة، هو في أحد أشــكاله ردة فعل تجاه النظر إلى التطبيق من منظور مرتكز على السياســة، والذي يميل إلى التركيز على البناء والتنسيق للنظام الأوسع للتطبيق.

الحوكمة والإدارة:

بدأ اهتمام العلوم السياســة بتطبيق السياســة في الســتينيات من القرن الماضي، وإذا ما تتبعنا تاريخ دراســة أنظمة التطبيق فســنجد أن هذه الدراســة قد بدأت مع بدايات دراسة الإدارة العامة. يرى ودرو ويلسون في مقالته المنشورة عام ١٨٨٧ بعنوان "دولة الإدارة العامة" أن "الأصعب من كتابة الدســتور هو تنفيذه"، لذا فهو يــرى الحاجة للتركيز على علم الإدارة لكونه علماً مســتقلاً عن السياســة[٢٣]. وعزز هذا التوجه دراسة أجراها فرانك جودناو بعنوان "السياسة والإدارة" عام ١٩٩٠، وكان الهدف من هذه الدراسة لفت الأنظار إلى أهمية دراسة الإدارة والحاجــة إلى معرفــة التعقيدات التي تصاحب تنفيذ السياســات في مختلف الهيئات العامــة. كما رأت الدراســة أن هناك خطــاً فاصلاً بين العمليات السياســية المطلوبة لتمرير التشريعات والعمليات الإدارية الواجب تحققها للحكومة لتمكينها من القيام بمهامها.

وفي الوقت الذي انتقد فيه بعض الأكاديميين منهج ويلســون وجودناو لفصلهم بين علم السياســة وعلــم الإدارة[٢٤]، يرى أكاديميون آخرون أن ويلســون وجودنــاو لا يعدان الإدارة والسياسة علمين مختلفين بل علمين مستقلين يكمل أحدهما الآخر[٢٥]. فدراسة الإدارة العامة والتنظيم أمر له أهمية كبيرة في البحث العلمي ولا مجال هنا لاستعراض تلك الأهمية [٢٦].

لا تركز الإدارة العامة على التطبيق بصورة صريحة، ومع هذا فإن دراسة نظم التنسيق لتنفيذ الإجراءات الحكومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديات التطبيق. وأحد الصور السائدة اليوم هو طبيعة النظام المتعدد المستويات والجهات الفاعلة والذي يتم من خلاله رسم السياسة وتحقيق الإدارة. والحوكمة مصطلح عام استخدمه الأكاديميون لوصف النظام الأشمل[٢٧]. وقد صاغ هارلاند كليفلاند مصطلح الحوكمة في منتصف السبعينيات، واختلف الباحثون حول كيفية وصف وفهم نظم "الشبكات المتداخلة التي يطغى عليها روح التنافس والتي يغيب عنها التحكم والسلطة بيد الجميع والتي فيها كذلك تتعدد مراكز صنع القرار[٢٨]". وفي حين تركز الدراسات التقليدية في مجال الإدارة العامة والدراسات التقليدية في مجال العلوم السياسية على الجهات الفاعلة في القطاع الحكومي والعوامل السياسية التي تؤثر في النتائج، فإن دراسة الحوكمة تهتم بصياغة منهج أكثر شمولاً يتضمن الجهات الفاعلة في القطاع غير الحكومي والعوامل الأخرى التي تتفاعل غالباً معاً في بنية لا مركزية ذات طابع شبكي.

وبينما تتضمن الحوكمة مفاهيم بعيدة عن عملية التطبيق، تعد مفاهيم أنظمة العمل المتعددة المستويات والأطراف الفاعلة عوامل أساسية لفهم التطبيق. وقد أدرج بعض الباحثين، من بينهم مايكل هيل وبيتر هوب، دراسة التطبيق ضمن إطار عمل الحوكمة[٢٩]. وعلى الرغم من التحديات التي يواجهها منهج الحوكمة، الذي تم تعريفه على نطاق واسع يصعب معه تحديد استخدامه، فقد أصبح تعريفه يشمل "كل شيء". فمصطلح الحوكمة يطلق على البنية التنظيمية والمناهج الإدارية، وأنظمة الحوافز والمناهج القائمة على السوق، ومشاركة المواطن، وأداء القطاع العام، والعولمة، والتعاقد الخارجي ونقل السلطة، وشفافية المؤسسات، والاستقلالية الدولية، أو أنه منهج جديد في الإدارة[٣٠]. وبينما يعد البحث في هذه المجالات عاملاً أساسياً ومهماً لفهم عملية التطبيق، إلا أننا نرى، كما يرى العديد من الأكاديميين، أن هناك حاجة ملحة للتركيز على التطبيق خاصة فيما يحدث في عمليات الحوكمة والممارسات الإدارية وكذلك المدخلات والنتائج المرتبطة بالسياسة[٣١]. ونركز هنا على بعض أبحاث الحوكمة الهامة في فهم التطبيق.

تعدد المستويات:

عمــل العديد من الباحثين على تشــكيل أطر عمــل هرمية متعددة المســتويات تضم الأطراف الفاعلة المؤثرين من القطاعين العام والخاص ومصادر الســلطة في صنع القرارات، بهدف مســاعدتهم على فهم تعقيدات نظم الحوكمة[٣٢]. ولا يعد هذا مفهوماً جديداً، فقد وصف منذ عقود علماء الاجتماع والأكاديميون المنظمات بطريقة مشــابهة، كل منظمة (أو مجموعة منظمة من الأطراف الفاعلة) تندرج تحت منظمة أو مؤسسة أكبر[٣٣]. فمن منظور الإدارة العامة، يســاعد إطار العمل المتعدد المستويات في التفكير في كيفية صناعة القرارات السياسية في الحكومة الفيدرالية مروراً بالهيئات الحكومية ومقدمي الخدمات وأخيراً الفئة المستهدفة الذين يتلقون الخدمات.

ربمــا نجد أن من أفضل الأمثلة هو إطار عمل "منطق الحوكمة" الذي أوضحه الباحثون في الشــئون العامة كالورانس لين، وكارولين هينريتش وكارولين هيل، والســؤال الأهم لديهم والمتعلق بالحوكمة هو: كيف يمكن تنظيم وإدارة أنظمة القطاع العام، والوكالات، والبرامج، والأنشــطة، لتحقــق الأهداف العامة؟[٣٤]. ويربــط إطار عمل منطق الحوكمــة هيكلياً بين خيارات المواطنين والقوانين الســارية وقواعد صناع السياســة ومتخــذي القرار في الهيئات البيروقراطيــة من جهة، والمخرجات والنتائج مــن جهة أخرى. ويصف هذا الهيكل الهرمي العلاقات الموجودة في الحوكمة المعاصرة والتي تظهر بين المؤسســات والإدارة والعمليات[٣٥]. كــما أن النظــام الهرمي يتضمن التعريــف بآليات التغذيــة الراجعة، حيــث تؤثر النتائج والمخرجــات التي يلاحظها المواطنون بالخيارات المطروحة ومن ثم في الخيارات السياســية والموجودة في أعلى الهيكل الهرمي.

أحــد المســاهمات الهامة في هذا الإطار هــو وصف نتائج ومخرجات السياســة العامة وكأنها تحدث نتيجة لاســتخدام الســلطة الرســمية وغير الرسمية واســتخدام التشريعات واللوائــح وصلاحيات الــوكالات وإجراءات عمل العاملين في الخطــوط الأمامية أيضاً. وقد لاحظ الباحثون في الشئون العامة أن الباحثين الآخرين يعتقدون عادة بأن مخرجات ونتائج السياســة تحدث نتيجة استغلال السياسة العامة، متجاهلين العديد من العوامل التنفيذية والإداريــة الهامــة والمحتملة، والتي لها أهمية خاصة بالنســبة للتطبيق. وفي المقابل، يميل

الأكاديميــون في الإدارة العامة إلى التركيز على المســتويات الإداريــة والتنفيذية، والتي غالباً ما تغض الطرف عن بعض المتغيرات السياســية الهامة. ومع هذا يتبين من منظور المنطق المتعدد المســتويات، أن ثمة إجماعاً على أن العوامل المؤسســية في المستويات العليا تؤثر في المخرجات والنتائج وهما عاملان لهما أهمية خاصة بالنسبة للتطبيق.

وقد أســهم إطــار الحوكمة في ظهور عدد هائل من الأبحاث التي تبحث في المشــكلات السياســية بحثاً أكثر شــمولية. حيث نظّر كين ماري ولورانس أو تول وآخرون، على ســبيل المثال، لفكرة أن نتائج المدارس المختلفة تتأثر بأربعة مستويات للحوكمة هي: مجلس إدارة المدرسة الذي يصوغ السياسة العامة، والإدارة العليا المسئولة عن الإدارة العامة، والمديرون وإداريو المكتب الرئيسي الذين يديرون الشــئون اليومية للمدرســة، وعلى المستوى الميداني المعلمــون الذين ينفذون البرامج[٣٦]. وطبق آخــرون منطق الحوكمة على مخرجات الرعاية الصحية والنتائج على مســتويات ثلاثة: المســتوى المؤسسي في سياســة الرعاية والمساعدة الطبية، ومستوى الإدارة العامة للأطباء القائمين بمسئوليات إدارية، ومستوى تقديم الخدمات والذي يشمل معتقدات وقيم الممرضات والممرضين[٣٧].

لا تقتــصر أبحاث الحوكمة المتعددة المســتويات على تحليل التطبيق فحســب، إذ من الســهل إدراك أسباب تناسب أســئلة التطبيق هذا النوع من التصور والطرح، فإطار العمل المتعدد المســتويات يقدم إلى حدٍ ما بدائل للمراحل المســاعدة في العملية السياسية حيث يتم عرض التطبيق كمرحلة بعد رســم السياســة واعتمادها. ولا يعد إطار العمل المتعدد المستويات مرحلة مســتقلة، بل متداخلة بعضها مع بعض حيث تتفاعل المستويات الأدنى، والتي تتضمن التطبيق، مع المســتويات العليا. ويبدو أن التقســيمات بين هذه المستويات عشوائية نوعاً ما، كالتقسيم بين المراحل ولذلك فمن المهم التفكير في هذا النوع من المنطق كأداة إرشادية بدلاً من كونها نظرية تنبؤية[٣٨].

وقد وضع آخرون تصوراً للنظم السياســية متبعين منهجاً متعدد المســتويات. كما طور بعض علماء السياســة من أمثال إلينور وفينســنت أوســتروم إطار عمل التطوير والتحليل المؤســسي، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطبيق[٣٩]. فهو يســاعد في فهم العملية السياسية، وذلك بتحديد المؤسســات الأساسية التي تعمل على مستويات عدة، والتي تصدر القرارات،

ومن ثم تؤثر في نتائج السياسة[٤٠]. وإذا ما أخذنا في الاعتبار إطار عمل التطوير والتحليل المؤسسي، يتم اتخاذ القرارات الجامعية المتعلقة بمشكلات السياسة وتنفيذها في "ميدان العمل"، وتتأثر القرارات التي يتم اتخاذها في ميادين العمل بالمؤسسات والخصائص الجمعية والعوامل البيئية. ومن أجل تحليل السياسات وعملية رسم السياسات، فقد تم صرف الانتباه إلى دور المؤسسات، وهو الدور الذي يتم النظر إليه كقاعدة ونمط الإستراتيجيات المشتركة التي قد تمكن العمل الجماعي أو تقيده عن طريق العاملين في ميدان العمل. وعلى غرار منطق إطار الحوكمة الذي يعتمد على المستوى التنفيذي والإداري والمؤسسي، يشتمل إطار التطوير والتحليل المؤسسي على ثلاثة مستويات تؤثر في المخرجات في أي ميدان من ميادين العمل وهذه المستويات هي: المستوى التشغيلي ومستوى الاختيار الجمعي والمستوى الدستوري[٤١].

وقد استخلص الباحثون العديد من التصورات والمفاهيم من إطار الحوكمة وإطار التطوير والتحليل المؤسسي لتساعد في فهم الأسئلة التي تتعلق بمسألة التطبيق. ومن بين هؤلاء الباحثين الباحث مايكل هيل والباحث بيترهوب اللذان اقترحا "إطار عمل حوكمي متعدد"، ويدمج هذا الإطار بين مستويات إطار التطوير والتحليل المؤسسي (المستوى التأسيسي، والمستوى التوجيهي (المشترك -الاختيار)، والمستوى التنفيذي)، والإجراءات المتخذة على عدة مقاييس: كإجراءات النظام، والمنظمة والأفراد[٤٢]. ويحدث التطبيق وفقاً لما يراه هيل وهوب على المستوى الحوكمي التنفيذي، وقد اقترحا التركيز على تحليل التطبيق. وإذا كان مستوى الحوكمة التنفيذي هو ما نهتم به في عملية التطبيق، وإذا كنا ندرك أن المستوى التنفيذي يتداخل مع المستويات الأخرى ويعمل بشكل متناسق معها، فإن القرارات التي تصدر ويتم اتخاذها في المستويات العليا حتماً تؤثر في عملية التطبيق.

ومن بين النقاط الإيجابية المستمدة من اعتبار التطبيق جزءاً من إطار متعدد المستويات هو أنه يقود القائمين بالتحليل إلى التفكير في المستوى أو المعيار الذي من خلاله يتم اتخاذ القرار، كما أنه يقود القائمين بالتحليل إلى التفكير في تأثير المستويات الأخرى في نتائج التطبيق. ومن سلبيات هذا المنهج أنه قد يجعل مسألة التطبيق مستقلة ومنعزلة عن باقي المراحل، بعد أن كان موجوداً في جميع مراحل المنهج ضمن العملية السياسية، وخاصة

إذا كان التطبيق يقتصر تنفيذه على مســتويات معينة (مثل مستوى الحوكمة التشغيلية). ولمعالجة هذا القصور المحتمل، حرصنا كل الحرص في منهجنا أن ينفذ التطبيق عبر مستويات عديدة مرتبطة بنظام شامل، بدلاً من إدراج التطبيق فقط على المستويات الدنيا للحوكمة. وبذلك نرى أن كل إجراءات التطبيق تحدث ضمن المجالات السياســية، وفي المنظمات وفي مستويات الخطوط الأمامية.

الشبكات التي تتعدد فيها الجهات الفاعلة:

إذا كانت أطر العمل المتعددة المستويات تعبر عن التفاعلات بين المشاركين في الحوكمة فإن الجهات الفاعلة المتعددة المســتويات تشارك مشــاركة واضحة أو ضمنية في الشبكات المشــتركة للمنظمات. ويمكن تعريف الشــبكات على أنها "مؤسسات متعددة مستقلة من الناحية القانونية"، وترتبط عبر علاقات قائمة على التنسيق والتعاون[٤٣]. وتناول الحوكمة من منظور شــبكي يقدم لنا أمرين أساســيين للتنظير لمسألة الحوكمة نفسها: الأمر الأول هو أن مصطلح الشــبكة يقدم وصفاً لبنية الحوكمة، حيث ينقل وحدة التحليل بعيداً عن المنظمة الوحيدة والتركيز على مجموعة من الأطراف الفاعلة المتعددة الأدوار والمسئوليات. وفي هذا الصدد، قد يســاعد وضع تصور عام للمنظمات المســاهمة في مجال سياسي معين على شرح العلاقات والروابط الضرورية لتغيير برنامج أو إنشــاء سياســة معينة. وهذا يشــبه التصور الذي صاغه بيني جيرن وآخرون للمنظمات التي تســهم في عملية التطبيق العملي لتحديد "بنية التطبيق" على النحو الذي قد سبق توضيحه[٤٤].

ففي علم الاجتماع، تسهم منهجية "تحليل الشبكة الاجتماعية"، في مد المحللين بالأدوات والمصطلحات اللازمة لاســتعراض الشبكات أو الأفراد أو المؤسسات والوقوف على العلاقات بينهم [٤٥]. كما تســمح المنهجية للباحثين بتصــور العلاقات البنيوية بين المنظمات، والتعرف على خصائص الشــبكات التي يمكن التعرف عليها داخل قطاعات المنظمات، وكثافة الشبكة العامة، ومركزية المنظمات الرئيســية. وبدلاً من اعتبار كل منظمة تشارك في عملية تطبيق السياســة منظمة منعزلة ومســتقلة في اتخاذ القرار، لابد من رســم صورة هيكلية لشــبكة المنظمات كي يتم معرفة تأثير منظمة ما داخل الشبكة في القرارات التي تتخذها.

تقدم الشــبكات، بالإضافة إلى ما تقدم، وصفاً للتنسيق والتعاون بين الأطراف الفاعلة في موقف معين. وغالباً ما يكون التنسيق في آليات السوق أو الضوابط الهيكلية. فتبادل المنافع في السوق، وتطبيق العقوبات أمر طبيعي، ولكن الثقة ليست بالأمر المهم. كما أن الأسعار تتعلــق بالعــرض والطلب. وتعتمد العلاقات في البنى الهيكليــة بطبيعة التوظيف وخاصة السلطة التي تقدمها المواقع التنظيمية والإجراءات السابقة. أما الشبكات، فالتفاعلات فيها تكون تبادلية، ويكون تكوين العلاقات من الأســاليب الأساســية في التواصل. فمن الســهل دوماً على الأفراد أو المؤسســات الخروج من ســوق العمل، لذا تعتمد الأولوية على تحقيق المنافــع المتبادلــة. في ضوء هذا، فحص علماء الاجتماع، إضافــة إلى العديد من الباحثين في الشئون العامة، في الثمانينيات من القرن الماضي خصائص الشبكات[٤٦].

هناك العديد من الأبحاث والدراسات في الشئون العامة قامت بتطبيق تصور الشبكات للمساعدة على فهم الحوكمة المتعددة الجهات الفاعلة والقطاعات. ومعظم هذه الدراسات وصفية وتقدم أفضل أســاليب الممارسة للموظفين الحكوميين والمديرين. ونجد أن الباحثين في مجــال الإدارة العامــة يفرقون بين الشــبكات أو الإدارة التعاونيــة والإدارة البيروقراطية التقليديــة[٤٧]. وهنــاك العديد من المقالات والأبحاث التي تقــدم دليلاً للمهارات الضرورية لمديــري الشــبكات، مثل مهارة تفعيل المــوارد، وإعادة ترتيب الهياكل السياســية، وتوجيه التفاعــلات، والتركيــز على الأهداف[٤٨]، وتوصلت هذه الدراســات والأبحاث إلى أن وســائل تحقيق مثل هذه المهارات قد يختلف عندما يركز الناس على التفاعلات بين أعضاء الشبكات أو هياكل الشــبكات ذاتها. وســلط روبرت إجرانوف ومايكل ماكجوير الضوء في دراستهم المكثفة عن التنمية الاقتصادية المحلية على النشــاطات التعاونية التي يقوم بها المســئولون المحليــون الحكوميون كجمع المعلومات، وإدخال التعديلات في الأوامر السياســية وتطوير إســتراتيجيات التنمية، وتبادل المصادر، والمساهمة في أعمال قائمة على المشاريع[٤٩]. ولم يكن مســتغرباً أنهما اكتشفا أن اســتخدام هذه الأساليب والممارسات يختلف من مدينة لأخرى، استناداً إلى احتياجات التنمية الاقتصادية وقدرات الأطراف الفاعلة المحليين القائمين بها.

ولمعرفة التباين والاختلاف في نظام الشــبكات لابد من دراســة الســبب الذي من أجله تم تطوير الشــبكة. وقد استطاع الباحثان برنت ميلوارد وكيث بروفان بعد أن أمضوا ثلاثة عقود من البحث في الشــبكات العامة أن يحددوا أربعة أنماط أساســية مشتركة في أنشطة

الخدمات العامة وهي: شبكات تطبيق الخدمات، وشبكات نشر المعلومات، وشبكات حل المشــكلات، وشــبكات بناء قدرات المجتمعات المحلية. وهذه الأنماط من الشبكات يكمل بعضها بعضاً، ولا يوجد نمط دون آخر، وتعتمد الإستراتيجيات الفعالة لتنسيق الشبكات على الهدف والغرض من الشــبكة التي بين أيدينا. فنجد مثلاً أن شــبكات تقديم الخدمات قد تتطلب الحصول على تعاقدات تمويل رســمي واتفاقيات تنسيق لضبط تفاعلات المشاركين، في الوقت الذي نجد فيه أن شــبكات نشر المعلومات الحيوية تفتقر إلى الاتفاقيات الرسمية وتعتمد بشكل أكبر على المشاركين المتطوعين من المنظمات الأعضاء.

ومناط اختلاف الشــبكات ليس في الغرض الذي من أجله تم إنشاء الشبكة فحسب، بل تختلف أيضاً في الشــكل البنائي. وتستخدم أبحاث الشئون العامة تقنيات تحليل الشبكات الاجتماعية للمساعدة في وصف الأشــكال البنائية للشبكات العامة[٥٠]. وتأتي دراسة ميلوارد وبروفان عن الصحة النفســية في التسعينيات كأحد الإسهامات الجوهرية في هذا الصدد[٥١]. حيث ســعى ميلوارد وبروفان، مدفوعين بتطبيق نظام اللامركزية واللامؤسســية في تقديم الخدمات للمرضى النفســيين، إلى دراســة تأثير اختلاف التنســيق بين العديــد من الهيئات العاملة في تقديم الخدمات المتنوعة للعملاء متضمناً ذلك الاستشــارات والمساعدات الطبية والإسكان والتوظيف؛ في مخرجات العملاء. وقد جمعا قدراً وفيراً من البيانات من الهيئات والعمــلاء ومقدمي العناية والرعاية في أربع مدن داخــل الولايات المتحدة الأمريكية، وكان لكل مدينة شــبكة الخدمــات الخاصة بها. حيث طبقت مدينة توســكون في ولاية أريزونا بنية الشــبكة اللامركزية بشــكل موســع، ووفرت تمويلاً من الجهات غير الهادفة للربح في المدينة للمســتفيدين الذين يقدمون خدمات متنوعة. وعلى النقيض، فإن بنية الشبكة في بروفيدنــز بولاية رود أيلاند مركزية وبيروقراطية، حيث تتلقى الوكالة المركزية كل التمويل، وتقدم الخدمات مباشرة للعملاء، وتراقب التحويلات والخدمات المقدمة عن طريق الهيئات المجتمعية الأخرى. وللإجابة عن الأسئلة التالية: أي هياكل شبكة الخدمات أفضل للتطبيق؟ وأيهما أفضل لمصلحة العملاء؟ وجد ميلوارد وبروفان أنه في الوقت التي أبدت فيه الهيئات المشــاركة ارتياحاً كبيراً عن بنية الشــبكة اللامركزية (وتمثل هذا في توسكون أريزونا)، أبدى العملاء ومقدمو الرعاية ارتياحاً كبيراً لبنى الشبكة المركزية، كما أنهم لمسوا نتائج جيدة فيما يتعلق بالصحة النفسية. ما السبب في ذلك؟ أشار ميلوارد وبروفان إلى أن الأدوار الواضحة

والعلاقــات بين المنظمات المختلفة في البُنى المركزية، وتوفر نموذجاً موحداً حقق مزيداً من إمكانية تنبؤ العملاء، ومن ثم عزز ذلك من تجارب العملاء وحسّن المخرجات[٥٣].

وتتمتع الأفكار الناتجة عن تصورات الشــبكة بأهمية خاصة إذ تســاعد في فهم سياســة التطبيــق وبرامجه. ومن بــين الانتقادات التي تم توجيهها إلى الباحثين في مجال التطبيق هو أنهــم يتجاهلون عادة حقيقة تعدد الأطــراف الفاعلة في عملية التطبيق، ويفترضون بدلاً من ذلك منظمة تطبيقية وحيدة بخطوط واضحة من الســلطات التنفيذية والحدود المؤسســية. وحتى على مستوى التشريع الوطني، تنفذ الوكالات التنفيذية عادة مهام تتمركز حول تنفيذ سياســات معينة وتكون الأطــراف الفاعلة هي التي تنفذ هذه المهــام. وقد أوضح الباحثان تــاد هول ولاري أوتول تلك النقطة من خلال تحليل بُنــى التطبيق التي تنظمها التشريعات الوطنية في حقبتين زمنيتين مختلفتين وهما الفترة من ١٩٦٥ إلى ١٩٦٦، ومن ١٩٩٣إلى ١٩٩٤، وقــد وجدا أن الفترتين الزمنيتين المفصولتين بفاصل ثلاثين عاماً على الأقل، نص التشريع فيهما على إدراج الفاعلين المتعددين في التطبيق بأكثر من ٨٠٪ في كل فترة. وحديثاً اشــتملت هذه التكوينات على المنظمات الحكومية التي مثلت نســبة ٥٥٪، واشــتملت أيضاً على مؤسسات القطاع الخاص التي مثلت نســبة ٧,٥٪، واشــتملت أيضاً على المنظمات غير الربحية ومثلت نســبة ١٠٪. كما قام الباحثان بتصنيف الأنشــطة التي تتم بمقتضى التشريع إلى عدة أنماط، ورأى الباحثان أن نشــاطاً من بين أربعة أنشــطة يتطلب إنتاجاً مشــتركاً للخدمات التي تتم بمقتضى التشريع، في حين أن الثلث تقريباً يتطلب إنتاجاً متسلسلاً والثلث الآخر يتطلب إنتاجاً متبادلاً. فالخلاصة هنا، هو أن التطبيق الرســمي غالباً ما يشــتمل على العديد من الفاعلين (بناءً على ما سبق وقدمه الباحث بيني هجيرن وآخرون)، وحتى في التشريعات الرسمية تؤدي الجهات الفاعلة المتعددة دوراً مهماً في البرنامج الرئيس الذي تحدده السياسة.

أدوات الحوكمة:

يعد التركيز على آليات التنســيق وأدوات السياسة آخر الأطر المهمة في أبحاث الحوكمة. فقد تم تعريف أدوات السياسة على أنها "الطرق والوسائل القابلة للتحديد والتطبيق والتي يتم من خلالها هيكلة الإجراءات الجمعية لتحديد مشــكلة السياســة"[٥٤]. وقد دعا لاســتر ســالامون في عام ١٩٨١ إلى التركيــز على الأدوات المباشرة المســتخدمة في تحقيق الأهداف

العامة والبعد عن التركيز على الهيئات والبرامج التي تدخل في تصميم السياسة أو التطبيق[٥٥]. كما رأى بعض الأكاديميين هذا التوجه ضرورياً لتسيير الإجراءات الحكومية اللامركزية ومثال ذلـك أنه في عام ١٩٩٠ أكـد الباحثان هيلين إنجرام وآن شـنايدر أن العناصر الجوهرية في السياسة تشمل الأهداف، والهيئات المسئولة عن تنفيذ تلك الأهداف، والجهات المستهدفة المرتبطة معاً عن طريق أدوات السياسة وقواعدها ونظرياتها. ورأوا في تصورهم أن أدوات السياسة هي الأدوات "التي تهدف إلى حث هيئات التطبيق والجهات المستهدفة على اتخاذ القرارات تنفيذ الإجراءات التي تتسق مع أهداف السياسة"[٥٦].

تشـتمل الأدوات السياسـية كذلك على المنح والإعانات، والتعاقـدات، وآليات التنظيم، والتعليمات الرسـمية الأخرى التي تهدف إلى التنسـيق وإرشاد سلوك القائمين على التطبيق والمستهدفين بالخدمات. ويشكل هذا أحد أسس الحوكمة فالسلطة لا تكون مركزية في البناء الهيكلي للمؤسسات الحكومية، لكنها تتوزع عبر آليات الإدارة اللامركزية[٥٧]. لذا قد نجد أن البناء الهيكلي لمصادر الإنفاق العام له من الآثار والتداعيات ما يجعله مؤثراً في مسار القرار السـياسي. ومن الإيجابيات المترتبة على استخدام منهج الأدوات أن الأدوات المستخدمة في العديد من البرامج تتوافق رغم تعدد البرامج ما بين برامج قومية أو فيدرالية[٥٨]. وعلى ذلك نجد أن تنميط أو تنظيم الأدوات وفق تصنيف معين من شأنه أن يساعد المحللين والمديرين في تحديد تحديات التطبيق المتكررة والعوامل التي يرجح أهميتها. وسـنقوم باسـتعراض منهج الأدوات في الفصل الرابع عند مناقشتنا لآليات التنسيق في مجال السياسة. ومع هذا فمن المهم الاهتمام بالطرق المستخدمة في منهج الأدوات للمساعدة في فهم تطبيق السياسة وكذلك في فهم أوجه قصور هذا المنهج.

ونجـد أن البحث الأكاديمي قد قـدم لنا تصوراً للأدوات، وهذا التصـور يميل إلى التركيز على النتائج المرتبطة بأدوات حكومية معينة، وقياس مسـتويات ودرجات الفعالية والمساواة والقابلية للإدارة والشرعية[٥٩]. فنجد مثلاً أن الأبحاث المتعلقة بالإعانات تهتم بالمستوى الكلي، وتركز على الكشف عن المساعدات المقدمة في صورة منح من الحكومة الفيدرالية إلى حكومة الولاية والحكومات المحلية الأخرى، كما أنها تهتم بالكشف عن النتائج المترتبة على ذلك[٦٠].

ويركـز البحـث المتعلق بالتعاقـدات عادة على تأثـير هـذه الأدوات في تغيير الآليات المعتمدة على السـوق أو يركز اهتمامه على الاهتمامات السياسـية[٦١]. كما أن العديد من

الأبحــاث تركز على كيفية تغيير التعاقد في الإدارة العامة، فبدلاً من الاهتمام بإدارة مقدمي الخدمة، يركز المديرون الحكوميون تركيزاً خاصاً على تطوير التعاقدات، ومتابعة مســتويات الخدمات، وتقييم الأداء[٦٢]. وهناك العديد من البحوث المتعلقة بسندات الخصم تركز على عملية التطبيق وخاصة مجالات السياســة، كالصحة أو التعليم أو الإســكان، كما أنها تهتم بمسائل تتعلق بالسوق مثل حوافز المستهلكين وقيود الاختيار[٦٣].

من ناحية أخرى، نجد البحوث تركز أيضاً على أدوات السياسة، وهي الأدوات التي تقدم تصوراً لواقع تقديم الخدمات العامة، والبنية الهيكلية التي تســتخدمها الســلطات العامة والمصــادر لتقديــم البرامج العامة. وتوضــح لنا البحوث التي جرت عــلى تلك الأدوات أن اعتبارات عملية التطبيق تختلف أحياناً، إذا ما تم وضع بناء هيكلي معين للسلطة السياسية والمصادر. فإذا ما نظرنا مثلاً إلى مسألة الإعانات المباشرة للأفراد، فسنجد أنها تتطلب هيكلة إداريــة معينة، وعمليات تقنيــة مختلفة، وتختلف هذه الهيكلــة الإدارية والعمليات عند التعاقد مثلاً مع المنظمات غير الربحية.

والإلمام باســتخدام أدوات السياســة المختلفة في بيئة تطبيق معينة أمر مهم وأساسي في فهم ديناميكيات التطبيق. وعلى ذلك فإننا نقترح وضع قائمة بالأدوات المستخدمة في مجال ســياسي ما، إذ إن لهذه الخطــوة أهمية خاصة لفهم الظروف الحالية، وهذا ما سنناقشــه بالتفصيل في الفصل الرابع. مع العلم بأن قصر التركيز على أدوات السياسة فحسب لا يكفي لاستيعاب ديناميكيات التطبيق وتحسين نتائجه.

وعند التطبيق العملي نجد أن تحديد الأنماط المشتركة والمختلفة لأدوات السياسية قد يكون مفيــداً، ولكن في أغلب الأحوال يكون من الصعــب ترتيب برامج معينة بتلك الطريقة. ويتيح تطبيق البرنامج والسياســة في بيئة عمل ما إلى اســتخدام أدوات السياسة المتعددة والاستفادة منها، وذلك من أجل تســهيل عملية تنســيق الأنشــطة. وبدلاً من التفكير في تعريف المشكلة السياســية واختيار الأدوات المناســبة لها، نجد أن الأدوات السياسية تسعى إلى تحقيق التطور والنمو من خلال عملية التطبيق، وعادة ما يكون هذا استجابة للضغوط السياسية والممارسات.

ومن الناحية العملية، نستطيع القول بأن الأدوات الحكومية تشبه إلى حد كبير مزيجاً من الأنماط والأدوات السياسية النموذجية المذكورة في البحوث والمؤلفات. فنجد مثلاً أن برنامج

صنــدوق تمويل المتضررين الــذي نشرحه بالتفصيل في هذا الكتاب، قدم إعانات تنافســية حكوميــة إلى الوكالات الحكومية التي تقدم خدمات مباشرة إلى أصحاب المنازل المتضررين، كــما قدم البرنامج إعانات للمؤسســات غير الربحية، وتعاقد مــع الشركات الخاصة لتطوير البنيــة التحتية، كــما قدم تمويلاً لأصحاب المنازل المتضررين، إذ نجد أن المســتفيد في نهاية التمويل كان شركة الرهن العقاري. ومن الصعب مقارنة الأدوات السياســية المستخدمة في هذا البرنامج بالأدوات السياسة المستخدمة في البرامج الأخرى. ولتحسين نتائج التطبيق لابد من الاهتمام بالتفاعلات بين الأدوات المتعددة المستخدمة وكذلك القدرات والبنية الهيكلية المعمول بها في المســتويات المتعددة في نظام التطبيق، وعدم النظر إلى الأدوات المستخدمة كل أداة على حدة.

تقييم البرامج والسياسة:

ينقلنا التصــور الثالث للتطبيق بعيداً عن العمليات السياســية أو النظام الحكومي، إذ يأخذنا إلى مســألة التدخل نفســها. نقدم هنا تصنيفاً لثلاث حركات مختلفة ولكنها يكمل بعضهــا بعضاً تحت عنوان "تقييم البرامج والسياســة". وعلى خلاف التصورين الســابقين اللذين كانا نتاجاً للبحث الأكاديمي، فتصور "تقييم البرامج والسياســة" هو نتاج الممارســة والرغبة في إظهار تأثير نطاق تداخل البرامج الاجتماعية وسياسة الحكومة الممولة.

ومع إطلاق حملة التدخل لحماية الشباب في العام ١٩٦٢، بدأ أول تقييم لأحد البرامج التــي تمولها وتدعمهــا الحكومة الأمريكية. ففي عهد الرئيس ليندون بي جونســون قد تم تصميــم برامج المجتمع الكبير وبرامج محاربة الفقــر، وخضعت تلك البرامج لتقييم اعتمد على المنهجية والتنظيم، واختلف ذلك التقييم عن التقييم الذي تم لبرامج التدخل الحكومية التي سبق تنفيذها، وكان الهدف من ذلك التقييم تقديم تحليل منطقي ذي دلالة موضوعية يظهر خفايا العملية السياسية. وطلب من علماء الاجتماع إجراء تقييم شامل للبرامج ابتداءً بدور الحضانة ضمن برنامج "بداية الانطلاق" وانتهاءً ببرامج الإعانات السكنية. كما اشتمل التقييــم أيضاً على بعض التجارب الاجتماعيــة الممولة فيدرالياً من أجل تحديد تأثير مبادرة بعينها. فنجد مثلاً في برنامج "اقتناص الفرص" أنه تم تخصيص ســندات خصم للمحتاجين ولكن بشكل عشوائي، لمســاعدتهم في امتلاك وحدات سكنية حسب اختيارهم من السوق،

وذلك بدلاً من أن يعيشــوا في المســاكن العامة. وبتقييم برنامج "اقتناص الفرص" اســتطاع صناع السياســة أن يدركوا تأثير ســندات الخصم القائمة على الاختيار مقارنة بالإسكان العام القائم على المخرجات كالفقر والتعليم والصحة[٦٤].

ومــع ذلك فالعديــد من التقييمات الســابقة التي تم إعدادها لتقييــم برامج مكافحة الفقر أســفرت عن مخرجات محبطة. فنجد مثلاً برامج بداية الانطلاق لم ينتج عنه تحسين مخرجــات التعليم على النحو الذي كان معــداً له، كما أن تأثير هيئات العمل المجتمعي في مســألة القضاء على التشرد كان تأثيراً ضعيفاً؛ وعلى أية حال، أســفر برنامج اقتناص الفرص بشــكل عــام عن نتائج متباينة[٦٥]. ومــع أن عدم التوصل إلى نتائج مثمــرة قد أثار حفيظة النقــاد المعتدلين للبرامج الاجتماعية، إلا أن هذا لم يوقف عمليات وأبحاث التقييم. بل إن ذلك أدى إلى نشــوء وتطور مجال تقييم البرامج القائم على المنهجية، وذلك من أجل دعم اســتخدام العلوم الاجتماعية التطبيقية في رسم السياسة والتقييم. كما أدى ذلك إلى التركيز على التطبيق ونمو وتطور دراســات التطبيق التي ســبق اســتعراضها. وكان هناك فرق بين تحليل التطبيق وتقييم البرامج، كما أن الدعم المقدم لعملية التقييم لم يشــتمل على تحليل التطبيق. ونذكر هنا أن البروفيســور كارول ويس، وهو أســتاذ بجامعة هارفارد، قد طالب في الثمانينيات بمزيد من التكامل بين التطبيق وتحليلات السياسة وتقييماتها، وهذا المطلب نراه على قدر كبير من الأهمية، ونحن في هذا الكتاب نسعى إلى إبراز ضرورة هذا المطلب[٦٦].

ونستعرض في النقاط التالية المناهج الثلاثة في السياسة وتقييم البرامج، هي: تحليل السياسة، وعلم التطبيق، وعلم الاقتصاد السلوكي. وندرك أن العديد من قرائنا يألفون مصطلحات تحليل السياســة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم السياســية والإدارة العامة. وعلى أية حال طرأت ضمن إطار عمل تقييمي شامل حركات مهمة خارج الأطر والمناهج المألوفة مما ساعد في فهم التصور الكامل للتطبيق. ويسعى علماء التطبيق في مجال العلوم الصحية والممارسة الطبية إلى فهم كيفية إدراج الممارسات الحديثة والابتكارات في إجراءات التشغيل الموحدة. ودمج علماء الاقتصاد الســلوكي الأفكار والرؤى من علم النفس وعلم الاقتصاد لمساعدتهم في فهم التحيزات والدوافع البشرية والتي تســهم في تحســين فعالية التطبيق (أو تقليل تلك الفعالية). وتشترك المناهج الثلاثة في التركيز على خصائص "المعالجة" أو التدخل بحد ذاته.

تحليل السياسة:

في العام ١٩٥١ صاغ عالم السياسة هارولد لازويل مصطلح "التوجه السياسي" للمساعدة في التصدي للمشكلات الاجتماعية المزعجة والمحيرة في ذلك الوقت. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية وأزمة الكساد الكبير، لم تكن الدراسات التقليدية في العلوم السياسية قادرة على تقديم الإجابات الشافية للحكومة فيما يتعلق بالمشكلات الجوهرية التي تواجه المجتمع متضمنة البطالة والأمن القومي. وطبقاً لما يراه لازويل، فإن التوجه السياسي يجمع بين المعارف المتصلة بالعملية السياسية والمعارف المتعلقة ببيئات سياسات معينة إضافة إلى مشكلاتها الكامنة. ويمكن لعلماء السياسة عن طريق توظيف طرق علمية ونماذج نظرية، أن ينتجوا معارف مفيدة لتحسين السياسات ومن ثم معرفة وتحديد المشكلات العامة والتصدي لها.

وفي الوقت الذي تم فيه بحث الأسئلة المتعلقة بتطبيق السياسة في مجالات سابقة، فإن تداخلات البرامج المجتمعية الكبيرة ونمو وتطور التدخلات الحكومية في الستينيات والسبعينيات قد أفرز اهتماماً متزايداً بدراسة السياسة بصورة واضحة. وانطلق مشروع تحليلات السياسة لتوثيق تأثير التدخلات الحكومية من عدمه، ولتحديد استمرار التمويل أو إيقافه. واكتشف العلماء، أثناء إجراء تحليلات السياسة، أن الحلول تحتاج إلى التطبيق، ولهذا بحثوا في الطريقة المثلى للتطبيق[٦٨]. وهذا التحول في التفكير أدى إلى تغير في وحدة التحليل، كما دل أيضاً على تغيير معياري مهم.

كانت هناك انتقادات للإدارة العامة التقليدية بسبب تركيزها على سياسات وإجراءات الهيئات بدلاً من اهتمامها بتقديم الخدمات العامة التي تتم عن طريق جهات ومؤسسات مختلفة [٦٩]. وقد نال السياسيون نصيبهم من النقد الذي وجهه لهم بعض الأكاديميين، فهم لا ينظرون إلى المنهج الخطي المتسلسل، والذي يصف التطبيق، على أنه مجرد مرحلة في العملية السياسية[٧٠]. وكذلك ثار الكثير من الشكوك والأسئلة عن مدى ملاءمة نماذج النظم المنطقية في صنع القرار السياسي مثل: التخطيط، والبرمجة ونظام الموازنة الذي تم تطبيقه في قسم الدفاع في الستينيات[٧١]. ونظراً لأن الإدارة العامة التقليدية وعلم السياسة ومناهج الاقتصاد القياسي لم تحقق الغايات المرجوة منها فيما يتعلق بالتطبيق، وقد ظهرت مدارس

جديدة في السياسـة العامة والشـئون العامة في جامعات كبرى عديدة تهتم بتعزيز تطبيق البرنامج والسياسة"[٧٢].

وقد شغل المحللون السياسـيون المدربون المناصب الكبرى في الحكومة في السبعينيات، بمكاتب التحليل السياسي التي أنشئت على مستوى الولايات والمستوى الفيدرالي[٧٣]. كما تم إنشاء مراكز فكرية وبحثية مستقلة لتقوم بمهمة التقييم والتحليل داخل الأنظمة الحكومية وقد اسـتقطبت هذه المراكز الكوادر المؤهلة من المحللين السياسيين والمدربين في الاقتصاد والإحصاء. وصحبت برامج التقييم، تجارب ومحاولات عشـوائية ومحدودة وكانت ولا تزال المعايير الأهم في أبحاث التحليل السـياسي. وعلى أية حال، فالمحللون السياسيون يسلمون ويقرون بأن التجارب والخبرات على أرض الواقع فيما يتعلق ببيئة السياسة تختلف اختلافاً جذريـاً عن التجـارب التي تتم في المعامل البحثيـة. فالتحليل السـياسي، يفضل التجارب الميدانية وهو ما يسـميه أليس ريفلين "الابتكارية العشوائية"، والتي يقدم فيها الابتكارات بصورة نظامية مستندة إلى منهج، وربما تقدم لمجموعات عشوائية من السكان[٧٤].

وكان الهدف من ذلك أن يمد تحليل السياسة صناع القرار الحكوميين بالدلائل الموضوعية والقطعية لحسم الصراعات السياسية[٧٥]. ولكنهم سرعان ما أدركوا واكتشفوا أنه ليس هناك مصدر وحيد للدلائل الموضوعية، وأن السياسة دوماً جزء من صناعة القرار. ويرى الباحثان ديفيد برابروك وتشـارلز لندوم في كتابهما حول تقييم السياسـة أن التحليل السـياسي جزء من العملية الاجتماعية في صنع القرار السياسي، وهو يأخذ غالباً النمط الاستكشافي والتدرج في عملية التحليل، بدلاً من كونه أداة معرفية قطعية لرسـم القرارات السياسية[٧٦]. فتحليل السياسـة هو فـن وعلم في آن واحد. وقد حـذر آرون ويلدافسـكي في كتابه الذي يحمل الكثير من المفارقات "إخبار السلطة بالحقيقة" من أن تحليل السياسة لا يمكنه الكشف عن الحقائق، وأكد أن أقصى ما يسـتطيع تحليل السياسـة فعله هو "التبصر والتفكر في عملية التفاعل بين الناس" و"المسـاعدة في رعاية الحوار والمباحثات حول المشكلات من أجل حلها وتقديم البدائل المحتملة"[٧٧].

وإذا نظرنا إلى تحليل السياسـة على أنه جزء من العملية الاجتماعية، فسـنجده يتطلب معرفة ديناميكيات التطبيق وفهمها. وللأسف، تميل معظم نماذج التقييم والطرق الاقتصادية

القياسية المستخدمة في تحليلات السياسة إلى البساطة والدقة على حساب التكامل[٧٨]. فنجد مثلاً سيطرة معامل الرخاء الاقتصادي عند تحليل السياسة للبرامج الحكومية التي تستخدم تقنيات اقتصادية صغرى على المستوى الفردي لتقييم الرخاء على المستوى الاجتماعي. فمن ناحية، نجد أن التحليل السياسي يساعدنا على التفكير واستثمار حل المشكلات الاجتماعية المعقدة، ومن ثم يساعدنا في تقييم تأثير التداخلات. ومن ناحية أخرى هناك العديد من المشكلات الاجتماعية التي يصعب قياسها ومن ثم يكون من المحتمل أن تؤثر في صحة النتائج التحليلية.

وقد واجه المنهج التكنوقراطي في تحليل السياسة العديد من الانتقادات التي شجعت على منهج يمتاز بدقة وصفه ونوعيته[٧٩]. وفي بعض الأحيان تأخذ هذه التقنيات التحليلية المتواضعة طريقها نحو الممارسة. وعلى أية حال، فمازالت معظم تحليلات السياسة اليوم تميل إلى تفضيل نماذج الاقتصاد القياسي والطرق التجريبية في محاولة لتحديد تأثير السياسة.

ولا يخلو الأمر من بعض الإيجابيات إذ يميل تحليل السياسة من خلال التركيز على تأثير السياسات، إلى لفت الأنظار إلى الاهتمام بالجهة المستهدفة والتغيير المحتمل في سلوكهم ونتائج المتلقين المستهدفين من البرامج. ومع ذلك لا يعد المحللون السياسيون التطبيق عملية تجري ضمن نظام الحوكمة حيث يميل المحللون إلى معاملة عوامل التطبيق كمتغيرات محددة ومعرّفة يمكن استغلالها في تصميم السياسة والتحكم بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة[٨٠]. ونؤكد في منهجنا هنا، شأننا في ذلك شأن المحللين السياسيين، أهمية التغيير السلوكي في الفئة المستهدفة إذا كان هذا التغيير هدفاً في حد ذاته. ونؤكد كذلك، كما هو موضح في الفصل الأول، أهمية إحداث التغيير في نظام التطبيق لضمان تحقيق نتائج مستدامة. فتحديد التغيرات في أنظمة التشغيل هو الفكر المهيمن حالياً على نهج علم التطبيق.

علم التطبيق:

الاتجاه الموازي والمستقل في دراسة التطبيق هو علم التطبيق الذي يتم استخدامه في المجالات البحثية الأخرى[٨١]. وعلى الرغم من أن علم التطبيق لا يرتبط بصورة صريحة

بالسياسة العامة، إلا أن علماء التطبيق في مجالات مثل الطب وعلم النفس الاجتماعي طوروا نماذج وأساليب لدراسة تطبيق برامج وأنشطة بعينها. وغالباً ما يتم تمويل هذه البرامج وتنفيذها بمعرفة الوكالات والسياسات العامة. وفي عام ٢٠٠٦، تم إنشاء مجلة علمية تحت مسمى "علم التطبيق" لنشر هذا النوع من الأبحاث. وقد ذكر المحررون في المقال الافتتاحي لهذه المجلة، أن "إجراء البحوث على التطبيق هو الدراسة العلمية القائمة على منهج وطرق لتحسين نتائج البحث والممارسات القائمة على الأدلة الأخرى وكيفية دمجها في الممارسة الروتينية والحياة العملية، ومن ثم، تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية والرعاية التي يتم تقديمها"[٨٢]. ومنذ ذلك الحين، فإن المنهج المتبع أصبح متداولاً ومستخدماً بصورة متزايدة في التعليم وفي مجالات الخدمات الإنسانية الأخرى، مثل تنمية الطفولة المبكرة، وتنمية الشباب، والتوظيف.

يقوم علم التطبيق على افتراض أنه لا تأثير للأنشطة والتدخلات على النتائج إلا بدراسة عمليات التطبيق دراسة وافية. فالأبحاث التي دعمت علم التطبيق نشأت أول ما نشأت من الطب، حيث كان يهتم علم التطبيق بوجه عام بتعزيز الرعاية المثبتة بالأدلة. ونتيجة لذلك، انصب اهتمام علماء التطبيق في منهجهم على الابتكار ونشر الأفكار وتعميمها. وفي عام ١٩٩٥، طور إيفرت روجرز، أستاذ علم الاجتماع الريفي نظرية لشرح كيفية انتشار الأفكار المبتكرة بين المزارعين، وهي غالباً ما تتكون إلى حد كبير من خلال التقليد والمحاكاة[٨٣]. وهذه النظرية التأسيسية المقتبسة تشير إلى أن الابتكارات التي تقدم مزايا واضحة (من حيث الفاعلية أو التوفير في التكاليف) يسهل اعتمادها أو تطبيقها. كما أن الأفكار والابتكارات التي تتفق وتنسجم مع القيم واحتياجات القائمين على التطبيق، والتي يسهل فهمها وإدراكها، ومخاطرها قليلة، وتخضع للتجربة والاعتماد لفترة محدودة، تكون أكثر سهولة في الاعتماد والتبني في بيئات مختلفة[٨٤]. وبهذا يسلط إطار نشر الأفكار والابتكارات الأضواء على أهمية التغيير السلوكي لدى الأفراد والمنظمات، والذي يعد جزءاً أساسياً من عمليات التطبيق، بطريقة أكثر وضوحاً من الكثير من البحوث السابقة التي ناقشناها.

في هــذا المجال، يطلــق على الابتكارات التدخــلات المدعومة بالتجارب، كما أنه يشــار إليها بالعديد من الدلالات، بما في ذلك الممارســة المدعومة بالأدلة (EIP)، والممارسة القائمة عــلى الأدلة (EBP) والمعالجة المدعومة بالتجــارب (EST)، والتدخلات المدعومة بالتجارب (ESLs). وفي الوقــت الــذي ازدادت فيه صحة وســلامة معيار تقييــم البرنامج من خلال مجموعة من المناهج البحثية، قدمت أبحاث التصميم مســاعدة بسيطة للمحققين لتحدد ما عناصر التدخل التي تعد سبباً للعناصر الأخرى؟ وما الذي يخلق التأثير حقاً؟ وما العامل الــذي يؤدى إلى نتائج إيجابية عندما يتم توثيقهــا؟ وكيف يمكننا قياس تأثير تلك العوامل لإحداث هذا التأثير في البيئات الأخرى؟ ظهر علم التطبيق ليجيب عن تلك الأسئلة. وغالباً ما يركز العمل على إلهام الأشخاص الذين يقدمون الخدمات، كالأطباء والممرضين والمدرسين، أو المستشارين، لتبني أدلة تقييم البرامج. فالأبحاث توثق بوضوح التحديات في إقناع هؤلاء النــاس على احتضان التدخلات المســتندة إلى الأدلة وترك نمــاذج الخدمة المألوفة والمريحة لهــم[٨٥]. وكما هو الحال في الكثير من الدراســات التي تركز على تطبيق العملية السياســية والسلطة، هناك سؤال محير ومهم: كيف يتم تحقيق أفضل الإمكانات المقترحة عن طريق نظرية نــشر الابتكارات لتعزيز التدخلات الناجحة من خلال إقناع القائمين على التطبيق في النظم الحالية؟

وركز كارل ماي وآخرون على بناء نظرية للإجابة عن هذه الأســئلة المحيرة للخروج من هذا المأزق. فهم يبحثون عما يشجع على تبني أفكار جديدة في التدخلات المعقدة، ولاسيما زيــادة اهتــمام الموظفين في دمــج ما هو حديث في الممارســة العملية الحاليــة[٨٦]. وكبقية علماء علم التطبيق الآخرين، بدؤوا بالاهتمام بالتدخلات والأنشطة الطبية، إلا أن نظريتهم العملية تركز على كيفية جعل الممارســات متســقة ومجدية للأطبــاء، وكيف يلهمهم هذا بالالتزام والجدية. كما تهتم النظرية بكيفية اعتماد الإجراءات المحددة ووضعها في السياق، وكيف يتواصل تقييم الأنشطة بحيوية وفاعلية. فكل اهتمامهم في الأساس كان يرتكز على التنظيــم الاجتماعي للعمــل أو كيف يمكن للتغييرات أن تصبــح طبيعية وتتحول إلى مهام يومية تدعم المنفذين. وبالنظر إلى الكفاءات والقدرات الأساســية، ركز عملهم على تعزيز ممارسة التطبيق الفعال، وسنعود إلى هذه الأفكار في الجزء الثالث.

وأدى نمو وتطور دراسات علم التطبيق إلى الدعوة إلى وضع أطر تكاملية، لا تختلف عن الأطر التي وضعها علماء تطبيق السياسات[٨٧]. وقد جمعت تريشا جرينهال وآخرون ما يقرب من خمسمائة مصدر منشور عبر ثلاثة عشر مجالاً في الرعاية الصحية لتطوير نموذج يتنبأ بتطبيق الابتكار الناجح في مجال الرعاية الصحية، فقد حدد نموذجهم أكثر من خمسين متغيراً يبدو مهماً في التنبؤ بنجاح التطبيق[٨٨]. هذه الجهود على تعقيدها تشبه نماذج متعددة المتغيرات التي أنشأها مازمنيان وساباتير وغيرهم من علماء التطبيق التنازلي الذين ناقشنا بالفعل تركيزهم على النتائج.

وفي عام ٢٠١٢ حددت دراسة في المجلة الأمريكية للطب الوقائي واحداً وستين نموذجاً متاحاً للباحثين لاستكشاف عمليتي النشر والتطبيق من الناحية الواقعية[٨٩]. ومن الناحية العلمية، فإن جميع النماذج تركز على تحديد محددات سلوك التطبيق المتعلقة بالتدخل الأساسي[٩٠]. ومن المفارقات، يبدو أن التأثير يتوقف على كيفية تطبيق الجهود. حيث لا توجد تكتيكات سحرية لتغيير سلوك مقدمي الخدمة. وتسلط هذه النتائج الضوء على التحدي مع التحليل الاختزالي لعلم التطبيق: حيث يقارن الباحثون إستراتيجيات التغلب على عقبات التطبيق بالإستراتيجيات التي يستخدمها الأطباء في تكييف العلاج الإكلينيكي على حسب التشخيص الطبي[٩١]. ونتيجة لذلك، شجع العلماء مديري البرامج المهتمين بالتقييم الموضوعي لقدراتهم التنظيمية باستخدام أدوات تقييم موحدة لضمان تطبيق برنامج أو نشاط جديد. وقد حاول دنكان مايرز وآخرون دمج خمسة وعشرين إطار تطبيق تركز ظاهرياً على كيفية التطبيق لخلق ما يسمونه "إطار تطبيق الجودة" مع أداة تقييم موحدة[٩٢]. في هذا الصدد، تتمثل عملية التطبيق في أربع عشرة خطوة يمكن استخدامها في بيئات مختلفة، بدءاً من تقييم الظروف الأولية وإنشاء هياكل للتطبيق، وانتهاءً بتوفير الدعم المستمر والتعلم من التجربة. وعلى الرغم من أن الإطار تم إعداده ليتلاءم مع نتائج البحوث إلا أنه يشبه إلى حد كبير نماذج التخطيط الإستراتيجي التقليدية.

وفي هذا الزخم الضخم من الأبحاث، نالت بيئة السياسة اهتماماً ضئيلاً، على الرغم من أهميتها في تقديم البرامج الأولية ونشر التداخلات المبنية على الأدلة، إذ إن جزءاً بسيطاً من النماذج والأطر اشتملت على النشاطات السياسية[٩٣]. وبينما يلقى تطوير الإجراءات

المعدة على أسـاس منهجـي في التطبيق تركيـزاً ملحوظاً، يلاحظ غالباً في البيئة السياسـية متغيرات قليلة يمكن التحكم بها. وفي الأبحاث المستخدمة على نطاق واسع (الإطار الموحد لأبحاث التطبيق)، يتم تصوير البيئة السياسية بوصفه "بيئة خارجية" ويتم التركيز فيها على أن التدخلات التقنية لأنها الأكثر أهمية في نشـاط التطبيق[٩٤]. ومن بين دراسـات التطبيق الصحية المنشورة في الأعوام العشرة الماضية، تم توظيف ربعها بالكامل في التصميم التجريبي الذي ركز بالتحديد على صحة وسـلامة البيانات بدلاً مـن تعميم التصاميم التجريبية على الموضوعات المتعلقة بالسياسة[٩٥].

وبالنظر نظرة إيجابية على علم التطبيق نجد أن علم التطبيق يهتم بالحاجة إلى مراعاة العوامـل المرتبطة بنـشر الأفكار والابتكار عنـد تقديم تداخلات أو القيـام بتغييرات على البرنامج محل البحث. وفي كثير من الأحيان، يبدأ المنهج بلائحة فارغة أو قائمة من العوامل مصوغة بطريقة غير منهجية لفهم نظام التطبيق. وبإعمال وجهات النظر المتعددة، يسمح منهجنا في هذا الكتاب باستخدام الأفكار والابتكارات ونشرها ضمن نظام معقد. وبدلاً من ابتـكار أدوات تهدف إلى تقليل تعقيد التطبيق، نعتقد أنه من المفيد عملياً وفكرياً التفكير في طـرق منهجية للبحـث في تعقيدات نظم التطبيق. وجزء من هـذا التعقيد هو طبيعة السلوك البشري الكامن في كل من الجهة المستهدفة، والنظام المشارك في التطبيق. ولتسليط الضوء على الجانب الإنسـاني للتداخلات السياسية وتطبيقها، استلهمنا بعض الرؤى والأفكار من الدراسات الحديثة في علم النفس وعلم الاقتصاد السلوكي.

علم الاقتصاد السلوكي:

التصور الأخير المتعلق بتعريف مرحلة رسـم السياسـة والتطبيق هو اسـتخدام العلوم السـلوكية، ولاسـيما علم النفس والاقتصاد السـلوكي[٩٦]. حيث تسـتهدف دراسة الاقتصاد السـلوكي في كثير من الأحيان الوقوف على نتائج السياسـات والبرامج مع الأخذ في الاعتبار مسـألة سلوكيات الناس. ومع ذلك، فإن السـلوك الطبيعي أو الاندفاعي للناس لا يتناسب دائماً مع فرضيات صناع السياسـة ومديري البرامـج. ولذلك فقد حدد وحلل علماء النفس وعلماء الاقتصاد السلوكي معاً، هذه التحيزات والاستدلالات التي تشكل السلوكيات الفردية. فالأفكار والرؤى المستوحاة تساعد في معرفة تجربة المستخدمين مع البرامج، وبذلك يستطيع

القائمون على التطبيق تصميم التداخلات والأنشطة التي تسهم في التغيير السلوكي وغالباً ما يكون ذلك بتكلفة أقل.

وقد شــاع هذا النهــج الذي يهدف إلى خلق التغيير الإيجــابي في كتاب "الدفعة للأمام"، للخبير الاقتصادي ريتشــارد تالر وأســتاذ القانون كاس سانشتاين[٩٧]. يبدأ الكتاب، وهو من الكتــب الأكثر مبيعاً، بقصة وهمية حول كارولين، مديــرة الخدمات الغذائية لمجموعة من المدارس العامة. حيث قدمت كارولين وســيلة مبتكرة لتشــجيع الأطفال على تناول طعام صحي وذلك عن طريق إعادة هيكلة الوجبات في المطاعم المدرسية. فقد وضعت الأطعمة الصحيــة في المقدمة، وبهذا تزيد من احتمال تنــاول الأطفال للطعام الصحي. ووصف تالر وسنشتاين كارولين "بمهندسة الاختيار"، إذ إن مهندسي الاختيار هم أناس يخلقون بيئة يتخذ فيها الآخرون من خلالها قراراتهم، ويمكن لبعض التغييرات البســيطة، أو "الدفعات للأمام"، أن تؤثر تأثيراً عميقاً في سلوك المشتركين، مثلما حصل في المثال السابق عندما اختار الأطفال خيارات غذائية صحية، وذلك بســبب طريقة تقديم الطعام في طابور الغداء. وباســتعارة مصطلحهم، يمكن وصف منفذي السياســات والبرامج بشكل مؤكد بأنهم مهندسو الاختيار. ويتخذ القائمون على التطبيق القرارات يومياً، وهي تقيد أو تشــكل، بقصد أو بدون قصد، خبرات المشاركين.

والاقتصاد السلوكي ليس علماً جديداً، على الرغم من الرواج لهذا العلم مؤخراً. وتدعم أبحاث علم النفس، التي أمضت عقوداً من الزمن تبحث في أوجه قصور اتخاذ القرار الفردي، والرؤى والأفكار التي تســاعد في الاســتفادة من برامج المنفعة العامة وخيارات الأغذية في قاعة الطعام. وتحدى علماء الاقتصاد الســلوكي فرضيــات صناع القرار لعقود طويلة. وقد أوضح هربرت ســيمون الحائز عــلى جائزة نوبل هذا النقــد في الأربعينيات في تصوره عن العقلانية المقيدة[٩٨]. حيث صاغ علماء النفس في السبعينيات مبحثاً جديداً من مباحث صنع القرار السلوكي والذي يبين حدود عقلانية الإنسان وسيطرة العوامل الاجتماعية والبيئية على الســلوك البشري. وفي الســتينيات ظهرت هذه القيود بشــكل جلي في تجارب عالم النفس ســتانلي ميلغرام التي لم تحظ بالانتشــار الكافي. فبعد محرقة اليهود، ســعى ميلغرام لفهم كيــف يمكن أن يرتكب الجنود النازيين أعمال التعذيب المروعة ضد غيرهم من البشر، ومن

خلال التجارب المعملية وجد أن الإنسـان على اسـتعداد لإلحاق الأذى بالآخرين باستخدام الصدمات الكهربائية المؤلمة عندما يأمرهم بذلك الباحث. كما كشفت تجاربه عن السلطة الاجتماعية للامتثال للأوامر، حتى عندما يُطلب إلحاق الألم والمعاناة بالآخرين[٩٩].

بصرف النظر عن طاعة الأوامر الاجتماعية، سعى العديد من البحوث في هذا المجال إلى تحديد العوامل التي ربما تضع قيوداً على عملية صنع القرار البشري. وكان أموس تفيرسكي ودانيـال كانيمان، وهما مـن علماء النفس المتخصصين، على رأس من قاد هذه الدراسـات والبحوث في السـبعينيات حيث اسـتطاعا من خلال بحوثهما تحديـد العوامل التي تعيق اتخاذ القرار وكذلك الظروف التي تساعد على نشوء هذه القيود والتي قد يكون لها دور في إعاقة صنع القرار[١٠٠]. وأوضح العالمان في مقالتهم في العام ١٩٧٤ في المجلة العلمية Science "العلم"، أن الناس هم أكثر عرضة للاستعانة بالاستدلال، كاستدعاء التجارب المماثلة الأخيرة، عندما يواجهون موقفاً غير مألوف. فالاعتماد على الاسـتدلالات والاسـتنباطات قد يساعد النـاس عـلى اتخاذ القرارات في هذه الحالات، ولكنها قد تـؤدي أيضاً إلى اتخاذ قرارات أقل عقلانية. ولكن الحال قد يختلف عندما يستوعب الناس ظروف وبيئة العمل استيعاباً تاماً، فربما قد يؤدي ذلك إلى تحسين صنع القرار.

ويرى الباحثون أن القرارات الأقل كفاءة ومثالية بالإمكان توقعها وربما تصحيحها، وذلك بالتعرف على التحيزات والاسـتدلالات والمعطيات المشـتركة. ولفتت الأبحاث التي قام بها علماء النفس في هذا المجال انتباه علماء الاجتماع، وعلماء الاقتصاد الذين تنصب نظرياتهم على تحقيق مصالح الناس، وتحقيق أقصى قدر من المكانة الاقتصادية الخاصة بهم. وبذلك، فـإن الرؤى والأفكار في علم النفس السـلوكي ليسـت على خلاف مـع النظريات والنماذج الاقتصادية، إلا أنها تكملها، مما يساعد على شرح وتوقع السلوكيات الملاحظة[١٠١].

ولم تنشأ رؤى وأفكار السـلوك لتحسين وتطوير البحوث فحسب وإنما لتحسين وتطوير التطبيق أيضاً. فالسياسـات والبرامج يمكن أن يجري تصميمها وتنفيذها بطريقة يمكنها أن تسـتفيد من الاسـتدلالات والتحيزات، وذلك للخروج ببرامج وسياسات أكثر فاعلية. وعلى مدى العقود القليلة الماضية، تم إجراء عشرات الدراسـات لتحديد هذه العوامل السلوكية واختبار فعالية أنواع مختلفة من التداخلات القائمة على السـلوك وتأثيرها في النتائج، ومن

هذه التداخلات سلوكيات الادخار التي يسلكها الناس والممارسات البيئية للشركات. وغالباً ما يتم اختبار هذه التدخلات من خلال التجارب العشوائية التي يمكن السيطرة عليها، حيث يتم اختيار بعض المشاركين في التجارب بشكل عشوائي لتلقي التداخل الجديد، وبعض المشاركين يظلون على ما هم عليه.

أحد الأمثلة الشائعة هو اختبار التداخلات التي تؤدي إلى تغيير الخيارات الافتراضية في سياق سياسي معين. ففي مجال التبرع بالأعضاء مثلاً، قد لاحظ الباحثون أن نسبة السكان الذين يوافقون على التبرع بأعضائهم، يبلغ ٤٢٪ في الولايات المتحدة مقابل ٩٩٪ في النمسا حيث يشكلون نسبة كبيرة. ومن خلال الدراسات والتجارب المعملية، وجد الباحثون أن إحدى الاختلافات الأساسية في معدلات الموافقة هي الطريقة التي تم بها تقديم القرار للمواطنين[١٠٣]. فالتسجيل للتبرع بالأعضاء في بلد معين كالنمسا هو أمر افتراضي، أما الذين لا يرغبون في التبرع فينبغي عليهم الاختيار صراحة أنهم لا يرغبون في التسجيل بصفة متبرعين، وكانت معدلات التسجيل عالية جداً بالمقارنة مع دولة مثل الولايات المتحدة، عادة ما يتم منح المواطنين الخيار في التبرع عند التسجيل للحصول على رخصة القيادة. ولم يقف الباحثون عند هذا الحد فقد أجروا اختبارات للخيارات الافتراضية في بيئات أخرى مختلفة كالإدراج التلقائي في مدخرات تقاعد الموظف[١٠٤].

الاقتصاد السلوكي ليس مجرد موضوع عصري تجري مناقشته على أيدي الباحثين. فقد بدأ صناع القرار والمديرون التنفيذون للمؤسسات في الولايات المتحدة والخارج في تأكيد أهمية إدراج الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج، مع الاستفادة من خبرات علماء السلوك[١٠٥]. وقد كان للاقتصاديين دور مهم في تقديم المشورة المتعلقة بصنع القرارات السياسية. وبالنسبة للاقتصاديين، فالتدخل الحكومي عادة ما يبرره فشل الأسواق في توفير الخدمات العامة أو عندما لا يكون المنتج بالقدر الكافي من الكفاءة والفاعلية. ويقدم علماء الاقتصاد تفسيراً عندما تختلط الأمور وتتباين المعلومات بين الموردين والمستهلكين ويستطيعون التعرف على المخاطر المحتملة قبل عملية الشراء. وعلى أي حال، يكشف لنا علماء الاقتصاد فهم سلوك اتخاذ القرار، بأن المعلومات قد تكون ناقصة ومتحيزة. فحجم الخط على الاستمارة أو الصياغة للتكاليف والفوائد باعتبارها

خسـارة أو مكسـباً يمكن أن يؤثر إلى حد كبير في الخيارات التي يتخذها الناس، لدرجة أن "الأخطاء" المتعلقة بهذه الخيارات قد يكون لها عواقب اجتماعية، فالأفكار السلوكية يمكنها أن تسـاعد في تصميم السياسـات وفعالية التطبيق. ولتوضيح غرضنا هنا، سنمر على بعض النتائج التي توصل إليها هذا البحث، ولاسـيما بعض القيود السلوكية الأكثر شيوعاً واختبار التداخلات في الجزء الثالث من هذا الكتاب.

في حـين يتبنى صناع القرار والمسـئولون الحكوميـون في جميع أنحـاء العالم نظريات الاقتصاد السلوكي، نجد أن هناك آخرين أقل تفاؤلاً بشأن احتمالات أن يقود هذه التوجه إلى نتائـج اجتماعية أفضل. فكما تتأثر الجهات المسـتهدفة بالتحيزات والمحاباة، فصناع القرار ومديرو البرامج يتأثرون بذلك، وهذا هو الأسـاس الذي نهتم به. فما الذي يجعل المنفذين يتفوقون في صناعة القرار على الجهات المستهدفة التي يحاولون خدمتها؟ ويرى أحد علماء الاقتصاد السـلوكي المشهورين أنه إذا كانت الطبيعة البشرية يعتريها النقص في كيفية اتخاذ القـرار، فالأولى على الحكومة أن تكون أكثر تردداً في صنـع القرار وفي المحاولة في التأثير في السـلوك البشري، ويكون ذلك غالباً باسـتخدام طرق ينقصها الدقة والوضوح[١٠٦]. إذ يكون من الصعب غالباً مراقبة التداخلات التي تسـتهدف السـلوك، مثل التغييرات الطفيفة على الصياغة الواردة في رسـائل الحملات أو البيانـات الإلزامية، ومن ثم قد يقلل هذا في الواقع من المساءلة العامة.

غـير أن آخرين يؤكـدون أنه لكي تكون التداخـلات العامة فعالة، فإنهـا تحتاج إلى أن تكون قادرة على مواكبة التطور باستخدام الوسائل المبتكرة التي يستخدمها القطاع الخاص لاسـتهداف المسـتهلكين. وقد وظفت الشركات الخاصة هذا النوع من الأفكار لسنوات في حملات التسـويق وتسـويق المنتجات الخاصة بها. فمن النادر أن تقوم شركة من شركات القطـاع الخاص بتطوير منتج أو خدمات جديدة دون اختبار تصورات وخبرات المسـتخدم وهذا ما سنناقشـه في الفصل السـادس. فالشركات الذكية تدرك أنها قادرة على اسـتغلال النزعات السـلوكية لزيادة الربحية. وبطبيعة الحال، فالحوافز التي تدفع الشركات لتطبيق رؤى السـلوك لتحقيق الربحية يمكن أن تحقق نتائـج اجتماعية إيجابية[١٠٧]. فنجد مثلاً أن شركات التأمين الخاصة التي تهتم بمساعدة الموظفين على ادخار التقاعد، بإمكانها أن تطبق

رؤى وأفــكار تغير من ســلوكهم في ادخار التقاعد، ومن ثم مســاعدتهم في توفير أكبر قدر ممكن من المال؛ وهذا الأمر يفيد الشركة، ولكنه يتناول أيضاً مســألة سياســة ادخار القليل للتقاعــد. وفي بعــض الأحيان، قد تتصارع المصالــح الخاصة والعامة. ومــن الممكن طبعاً أن تفشــل السياســات أو البرامج التي تهدف إلى زيادة الســلوكيات الإيجابية للأفراد أمام الحملات التسويقية التي تركز على عيوب ومشكلات الأفراد. فمن المهم بالنسبة للمنفذين أن يكونوا على وعي باحتمال نشوء هذا النوع من الصراع.

فهناك عناصر من السياســات والبرامج التي تســتدعي بقصد أو بدون قصد استجابات ســلوكية معينة تؤثر في نتائج السياســات. فعندما يكون تسجيل المركبة في مكتب تسجيل المركبات يتضمن التبرع بالأعضاء ويطلب منك النموذج ترك خانة الاختيار للتبرع فارغة إذا كنــت ترغــب في التبرع فقد يزيد ذلك من احتمالية زيادة أعــداد المتبرعين بالأعضاء، وعلى النقيض من ذلك قد تكون الإشارة باختيار الخانة كعضو متبرع إلى احتمالية انخفاض أعداد المتبرعــين. وقد يكون أن المصمم صمم النموذج على هذا الشــكل مــن قبيل المصادفة في البداية. فبالطبع، يؤثر هذا التصميم بشكل كبير في نتائج السياسات. والسؤال الذي ينبغي إثارته هنا والمتعلق بتطبيق السياســات والبرامج هو هــل نحن على دراية بهذه التأثيرات؟ وهل تســتخدم تلك المعلومات لتحســين النتائج المرجوة من البرنامج أو السياسة؟ وسوف نعود لهذا الموضوع في الفصل الثامن.

وبينما يسهم علم الاقتصاد السلوكي إلى حد كبير في الطريقة التي نفكر بها حول مكونات البرنامج، فإن هناك حدوداً لتبني هذا المنهج لضمان تحســين التطبيق. فأغلب التداخلات القائمة على علم الســلوك قد تم اختبارها من خلال التجارب العشوائية التي يمكن التحكم فيها، تماماً كما هو الحال في بحوث علوم التطبيق في مجال الرعاية الصحية، إذ نجد أن علم الاقتصاد السلوكي يتيح الفرصة للقائمين على التقييم للتركيز على تأثير التداخلات دون الحاجة إلى القلــق مــن وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في فعاليــة التداخل. فاختبار التداخلات في بيئات يســهل التحكم بها لا يأخذ بعين الاعتبار العوامل الســياقية التي غالباً ما يصعب التحكــم بهــا، وربما تكون غير مرغوب فيها في العالم الواقعــي[١٠٨]. علاوة على ذلك، نادراً ما يهتم الاقتصاد الســلوكي بالمؤسسات التي تتحمل بشــكل مطلق تنفيذ التداخلات وتقديمها

عــلى نطاق كبير[١٠٩]. وفي كثير من الأحيان تتحطم الآمال في تصميم التداخلات وفي اختبارها وفي إعادة استخدامها على نطاق واسع، وذلك عندما تتصدر التعقيدات المشهد العام.

الخلاصة:

يقدم هذا الفصل صورة شــاملة لوجهات النظر والتصورات الســابقة التي تحدد السياســة وبرامج التطبيق. ومن الطبيعي أن الباحثين والممارسين من ذوي الخلفيات المختلفة يميلون إلى التركيــز على الجوانب المختلفة لنظام التطبيق. فالمدارس التقليدية في تطبيق السياســة كانت ولا تزال على ارتباط وثيق بالعلوم السياســية، وقد صنفت التطبيق على أنه مرحلة من مراحل صناعة السياســة. وتميل الدراسات الكلاسيكية لتنفيذ السياسات إلى تبني المنهج التصاعدي أو المنهج التنازلي. وطبقاً للمنهج التنازلي، التطبيق هو ما يراه ويوجه به المســئولون السياســيون والمشرعون، ويبدأ الإصلاح والتطوير في عملية التطبيق من أعلى الهرم "تصميم السياســة". أما من يتبعون المنهج التصاعدي فهم ينظرون إلى التطبيق على أنه نظام عملي متكامل، ويقترحون إستراتيجيات تساعد صغار المنفذين على تطبيق النظام بكل حرية. وفي نهاية المطاف، نستطيع القول بأن الدراسات القديمة تقدم قائمة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نتائج التطبيق. كما أنها تولي اهتماماً خاصاً بديناميكية الســلطة السياســية، ولكنها تجد صعوبة في فهم تعقيدات التطبيق للوصول إلى مخرجات فعالة وعملية. ولقد تم اقتراح عدة أطر لتنظيم التعقيد، ولكن هذه الأطر تخدم وســائل البحث أكثر، فهي لا تعد طرقاً ووسائل ناجعة لفهم وإدارة تعقيدات تطبيق السياسة والبرامج حتى يتسنى الوصول إلى النتائج والمخرجات المنشودة.

وبدلاً من اعتبار التصورات البديلة ضمن العملية السياسية، ترتكز وجهات النظر البديلة على نظام الحوكمــة أو التداخلات التي يجري تطبيقها. ففي الإدارة العامة والتنظيم أصبح النهج السائد هو الدراسة المتعددة المستويات والحوكمة المتعددة الأطراف الفاعلة. ومازال هناك الكثير لنتعلمه من هذا النهج، خاصة عند التفكير في هيكل بيئة التطبيق وطرق تنسيق الأنشــطة بين مختلف الجهات الفاعلة. ومع ذلك، فمن خلال التركيز على النظام، يميل هذا المنهج إلى التقليل من أهمية التداخلات، وغالباً ما تترك التداخلات لخبراء السياسة التقنية.

على النقيض من ذلك، يستعرض التصور الثالث هنا بصورة مؤكدة التداخلات التي تقوم عليها السياسـات أو البرامج. بدءاً بتحليلات سياسـة برامج المجتمع العظيم في الستينيات، والهدف الرئيسي من هذا التصور هو تقييم تأثير تداخلات معينة في النتائج المنشودة. وغالباً ما يبدأ الباحثون والممارسـون من منطلق هذا التصور بالخبرة التقنية في مجال السياسة أو البرامج. ويميل المحللون السياسـيون إلى تفضيل تحليل التكاليف والمنافع ونماذج الاقتصاد القياسي التي يمكن اسـتخدامها لدعم أو دحض مقترحات سياسـة محددة. ويسعى علماء التطبيق إلى التعرف على التداخل المثالي الذي يمكن استنساخه وتطبيقه بسهولة عبر بيئات مختلفة.

أصبحت الممارسات المستندة إلى الأدلة هي المعيار الذهبي والحقيقي، مما خلق انتشاراً لتقييـمات البرامج التي تقيّم وتختبر فعاليـة تداخلات معينة في بيئة معينة، ولكن لا يمكن تعميـم هـذه التقييمات إلا في حالات معينـة. ويميل المختصون في الاقتصاد السـلوكي إلى التركيز على التفاعل بين المشـاركين المسـتهدفين والتداخلات المحـددة. كما أنهم يفضلون التجارب العشـوائية التي يمكن السيطرة عليها لتحديد التعديلات التي يتم تعريفها سلوكياً إلى التداخـلات القائمـة. وفي حين يدعو عملهـم إلى أهمية خبرات المسـتفيدين والتفاعل مع التداخلات والأنشـطة، فإنهم يميلون إلى التغاضي عـن أهمية بيئة التطبيق التي تكمن أهميتها في تحويل السياسة أو الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس.

وفي الوقت الذي نسـتعير وندمج فيه المعـارف المختلفة للتصورات الثلاثة الآنفة الذكر، يتسـبب إصرارنا على تطوير منهج علمي لدعم ممارسـة التطبيق الفعال في أن نبتعد قليلاً عـن هذه التصورات. وكما هو موضح في الفصل الثالـث، فبدلاً من فهم التطبيق على أنه أنشـطة يتم تنفيذها في تداخلات معينة، فإننا نرى التطبيق على أنه تفاعلات بين مجالات العمل الإسـتراتيجي في نظام متعدد الطبقـات. فالتفكير في التطبيق داخل مجالات العمل الإسـتراتيجي يسـمح لنا أن نأخذ بعين الاعتبار السياسـة وديناميكيات السلطة والحوكمة المتعددة المسـتويات، وسمات مهمة أخرى للتدخل الجوهري. وبدلاً من التركيز في البداية عـلى ماهيـة التدابير المجدية، يركـز منهجنا على عمـل البرامج واسـتثمار الفرص لإدخال التحسينات على النظام الذي يدعم إنجازات المخرجات المنشودة[١١٠].

الفصل الثالث
منظور جديد للتطبيق
مجالات العمل الإستراتيجي

إذا ما أخذنا في الاعتبار ما سبق من تصورات، فسنجد العديد من مناهج البحث لوصف تطبيق السياسة والبرامج وتحليلها. ولا شك أن مسألة تغيير البرامج مسألة صعبة وذلك نظراً لوجود الكثير من المؤثرات، ومنها كثرة الجهات الفاعلة وتداخل أدوارها، هذا إلى جانب القيود الكبيرة التي يتحتم وجودها في الواقع، وإلى جانب الشح في الموارد المتاحة. ومع ذلك، وفي إطار هذه القيود، نجد أن المهتمين بإدارة المنظمات العامة، وغير الربحية، والقائمين على تنفيذ السياسة العامة وتطوير الحلول المبتكرة؛ قد أحرزوا تقدماً في تطبيق هذه التغيرات. ولكن للأسف، لم تسهم الدراسات والأبحاث بالشكل المطلوب في توفير نهج علمي يستطيع المختصون من خلاله تحليل التحديات والمعوقات التي تواجههم أو تطوير طرق استجابة للمستجدات أو إيجاد حلول فعالة للمشكلات.

وعندما شرعنا في كتابة هذا الكتاب حول التطبيق، أدركنا أن من العوامل الرئيسية المؤدية إلى حدوث فجوة بين البحث والتطبيق هو التقسيم المصطنع، كما هو الحال في الدراسات الحالية حول الشئون العامة. وكما سبق بيانه في الفصل الثاني، يميل علماء السياسة للتركيز على السلطة السياسية وعلم السياسة في حين نجد علماء الإدارة يركزون على التنسيق والحوكمة ويركز متخصصو العلوم السلوكية على التدخل والعلاج. وقد تكون هذه التقسيمات بين بيئة السياسة والمؤسسات والتداخلات مفيدة في تنظيم الدراسات، ولكن هذه التقسيمات ليست على القدر نفسه من النفع إذا ما تعلق الأمر بموضوع التطبيق على أرض الواقع.

ويعد المنهج التحليلي الذي نحن بصدد بيانه هنا ذا صلة وثيقة إما بفهم آليات التطبيق بعد حدوثها أو بتقييم المبادرات الجديدة التي يجب تخطيطها. ونهدف هنا إلى تقديم المساعدة للقائمين بهذا العمل (أو من يطمحون للقيام بذلك) لفهم ديناميكيات التطبيق

فهماً أوضح، حيث تتداخل حلول السياسة مع درجة استجابة النظم لهذه الحلول. ونادراً ما نجد نظم التطبيق عند تأسيسـها تسير من القاعدة إلى أعلى وذلك على مستوى المؤسسات والهيئـات والعاملـين أيضاً، بل تتطلب بشـكل دائم العمل مع الكيانـات الحالية أو أنماط السـوق العاملة. ونتيجة لذلك، فهـي تتطلب إقناع الناس بأن التغيـير الذي تضع معايير السياسة أو البرامج تصوراً له، له تبريره لتحقيق النتائج المختلفة.

وإن كنا على دراية بأصول ثقافة التطبيق، فإننا قد حولنا اهتمامنا بشـكل واضح للأطر النظريـة وتوجهنا إلى مسـتوى أكثر عمقاً للتكامـل والتطبيق. ويسـير تفكيرنا على هدي مجموعـة من التطورات في العلوم الطبيعية والاجتماعية. وبشـكل عام، عرفنا من العلوم الطبيعيـة الكثير عن عمل الأنظمة المعقدة والتكيفية.[١] ففي النظم المعقدة، تكون العوامل مترابطـة بطرق غير خطية ومن الصعب توقع النتائج التي تؤول إليها إسـتراتيجيات بعينها أو أعمال محددة. والتركيز على مسـألة التعقيد قد تبدو متناقضة مع ما سـبق أن أوردناه من الدراسـات التي تنظر إلى التطبيق على أنه إسـتراتيجية معقدة لكنها متوقعة، وتصنف إسـتراتيجيات التطبيق الناجحة على أنهـا أمر بديهي بناءً على خصائص بيئة السياسـة أو التدخـل.[٢] فإذا ما نظرنا إلى النظم المعقدة، فسـنجد أنه بدلاً مـن تحديد جميع العوامل الممكنـة التي يمكنها أن تتوقع نتائج التطبيـق، ينصب تركيزنا على فهم ديناميكيات النظام وتدريب المديرين على المهارات اللازمة لفحص تلك الديناميكيات والاستجابة لها.

وعند تناول مسألة تعقيد النظام بالبحث، وجدنا أنه من المفيد أن ننظر إلى التطبيق من منظور مسـتويات متعددة ووضع الأجزاء الرئيسية للنظام في بؤرة التركيز لإجراء استكشاف تفصيلي. وكما هو الحال في النظام البيئي، لا تعد المستويات المختلفة لعملية التطبيق على مسـتوى السياسة والمنظمة والقيادة مسـتقلة بعضها عن بعض بل مدمجة ومترابطة. وفي الجزء الثاني، سنفرد مجالاً واسعاً لاستكشاف المستويات المتعددة داخل هذه النظم المعقدة حيـث يتـم اتخاذ القرارات الهامة. ومـن المهم فحص الديناميكيـات المتعلقة بكل نطاق وفهمها. ومع ذلك، لا يمكن أن ننسى أن تلك الديناميكيات مترابطة ارتباطاً وثيقاً. وتتقلب الأنشطة والقيود في مجال السياسة، كما تتقلب وتؤثر في سير المنظمات والخطوط الأمامية. والابتكارات التي تظهر على مستوى القيادة أو المستويات التنظيمية يكون لها دور كبير في التأثير في الأفكار في مجال السياسة.

ولكي نستطيع تحليل التطبيق تحليلاً وافياً، ينبغي علينا التركيز على التدخل أو البرنامج الأساسي. وذلك لأن البرنامج الأساسي يحدد بالضبط ما يتم تنفيذه عبر كل مستويات النظام، ويبـين كذلـك الظروف التي يتم فيها تنفيذ البرنامج. وباسـتثناء ما يتـم في نظم التطبيق الروتينيـة أو المركزية، تتشـكل التفاصيل التصويرية عن طريـق الديناميكيات الاجتماعية في مجـال السياسـة والتنظيم والقيـادة. ويتوقف فهم التطبيق عـلى توجيه عناية خاصة بالبرنامج الرئيسي وطريقة تطويره والتغييرات على المستويات المختلفة ضمن النظام الخاص بالتطبيق.

ومـن الناحية العملية، نجد أن أهمية البرنامج لصيقة بالبرنامج نفسـه لدرجة يصعب معها التفريق بين البرنامج وأهميته. وغالباً ما يسـعى المتخصصون المشـاركون في التطبيق إلى زيادة معرفتهم بالمحتوي الجوهري للتدخل وخصائص المجموعات المسـتهدفة، ولذلك نجدهم يقومون بعمل مقارنات بين مختلف النماذج التي تمثل التدخلات في مجال الصحة النفسـية وما نتج عن هذه التدخلات، وهي النتائج التـي تظهر في صورة تغيرات في الأداء الانفعـالي والاجتماعـي. كما يقومون بتقييم المناهج التعليمية ويدرسـون طريقة التدخل في حياة الأطفال التي تتميز بعدة عوامل تتنبأ بتحدياتهم الأكاديمية ويسـتعرضون تصميم خطـوط نقل الطاقة بهدف تحسـين المدخلات والمخرجات. وحتى لـو كانوا يعملون على نطاقات مختلقة في التطبيق وعلى مستويات مختلفة وفي مؤسسات متنوعة، إلا أننا نجد أن الأخصائيين المعنيين بالتطبيق يهتمون بالعناصر التصويرية.

وتكمـن صعوبة تبني طريقة أكثر تعقيداً لفهم التطبيق في كونها تبدو كما لو كان لكل شيء أهميـة، وبذلـك لا يوجد عامل أهم من الآخر، فجميعها يحتـل أهمية كبرى. وهذه هي المشـكلة مع بعض دراسات التطبيق السابقة التي عرضت قوائم بمئات المتغيرات التي ربما تؤثر في نتائج التطبيق[٣]. وبدلاً من توفير الأدوات اللازمة لزيادة فعالية التطبيق، شعرنا بالارتباك والتجمد والعجز بهذا التحليل. ولحسن الحظ، نرى أن هناك طريقة عملية للنظر في أجـزاء نظام التطبيق التي يمكن أن تسـاعد في منع هـذا المأزق في كون "جميع العناصر تحمل أهمية قصوى والحل يكمن في مجالات الأداء الإستراتيجي".

عرض مجالات العمل الإستراتيجي:

بالقيــاس على علــم الاجتماع والنظريــة التنظيمية، يمكننا النظر إلى كل مســتوى من مســتويات نظــام التطبيق - مثل السياســة والمنظــمات الفردية وخطــوط القيادة داخل المؤسســات - على أنه يمثل بيئة مؤسســية فريدة أو يمثل مجالاً للعمل الإســتراتيجي[٤]. وفي هــذا الإطار يمكن اعتبار مجالات العمل الإســتراتيجي بمثابة المؤسســات التي يحدث فيها العمل الجماعي، ويتقاســم المشــاركون الذي يعملون معاً في هذا المحيط تصوراً عاماً حول الهدف من وجودهم وعلاقاتهم، كما أنهم يتشــاركون في القواعد المدونة وغير المدونة التي تضبط إيقاع أدائهم[٥]. وبينما تحدث أنشــطة مختلفة على مســتويات متميزة وفي مجالات السياسة، إلا أن المشاركين وموارد التطبيق وتقنياته تتوافر في كل مكان من أماكن التطبيق. ولما كانت كل مؤسســة تمثل بذاتها مجالاً من مجالات العمل الإستراتيجي، فإننا نجد في كل مؤسسة داخل نظام التطبيق تركيباً اجتماعياً فريداً يُمكّن المشاركين من العمل معاً لتحقيق هدف مشــترك. ووفقاً للتعريف، تعرض التراكيب الاجتماعية أطراً يتفاعل فيها المشــاركون ويتخذون القرارات داخل مجموعتهم ويضعون حدوداً لما يحدث حولهم[٦].

وقد يكون من المفيد أن نعود بتفكيرنا إلى استعارة العناية بالحدائق والنظام البيئي لكي نزيد هذا المعنى جلاءً. ففي النظام البيئي الواحد، هناك بيئات متعددة في وقت واحد على نطاقات مختلفة. ويمكن وصف كل بيئة على حســب ما بها من نباتات وحيوانات وموارد طبيعية ومناخ أيضاً. ولا نرى أياً من تلك البيئات قائمة بذاتها مســتقلة عن الأخرى، ولكن كل بيئة جزء من نظام بيئي أكبر، كما هو الحال في الغابات مثلاً. فنجد الحيوانات والنباتات الموجودة في الغابة يؤثر كل منها في بيئة الآخر ويتأثر كل منها ببيئة الغابة وخصائصها، ومع ذلك نســتطيع القول بأن كل بيئة تمثل نظاماً فرعياً مســتقلاً. إذ يمكننا أن نصف ونقارن النباتــات بعضها ببعض، وكذلك يمكننا وصف حياة الحيوانــات ويمكننا أيضاً تحليل عوامل المناخ والموارد، كل على حدة. فالبيئة القريبة من جدول الماء تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك البيئة الموجودة في الكهف، حتى وإن كانت في الغابة نفســها. وهنا يجدر بنا أن نشــير إلى النظام الفرعي حول جدول الماء أو داخل الكهف يتميز بحدود طبيعية تحدد بشكل جزئي ما يحدث بداخله.

وعلى الرغم من إسهام البشر في إنشاء مجالات العمل الإستراتيجي، إلا أنها تشبه تلك البيئات. ففي كل مستوى من مستويات نظام التطبيق، هناك تراكيب اجتماعية رسمية وغير رسمية، تعمل في حدود يمكن تجاوزها، كما أنها تحد من البدائل التي يضعها العاملون في المؤسسة في اعتبارهم عند اتخاذ القرارات. ويمكن أن تشتمل هذه التراكيب الاجتماعية على لوائح رسمية وتوقعات الممول لها، أو حتى المعايير الخاصة بالممارسة المقبولة. وبدلاً من كون التراكيب الاجتماعية محددة سلفاً، نجدها تنشأ وتظهر من الخيارات والآليات التي يستخدمها المسئولون بحكم عملهم على العديد من الاهتمامات المشتركة. وعلى الرغم من أن المعنى الدقيق للكلمة يشير إلى أن البناء الاجتماعي "يضعه المسؤولون، إلا أن البناء الاجتماعي أمر واقعي لأنه يشكل وجدان وتصرفات من يعمل بداخله. ويشترط البناء الاجتماعي الشروط نفسها التي يجب تحقيقها للوصول إلى التغيير، وهذا الأمر في حد ذاته يعد ميزة وعيباً في الوقت نفسه. فعلى الجانب الإيجابي، يتمتع الناس بقدرات وإمكانيات محدودة لدراسة البدائل الممكنة كافة، فالبناء الاجتماعي الذي يعمل على كل مستوى من مستويات نظام التطبيق يسهل من التحكم في عدد المشاركين الذين يعملون في هذا النظام، وكذلك التحكم في الأفكار المدروسة والموارد التي يتم توظيفها لمعالجة مشكلة محددة. أما على الجانب السلبي، فالتراكيب الاجتماعية قد تحد من قدرة الناس على تطوير الحلول الإبداعية أو المبتكرة للمشكلة التي يواجهونها. وبناءً على ذلك، غالباً ما نجد ما يسميه الباحثون "مسار الاعتماد"، حيث تطبق الفكرة أو الموارد نفسها بصورة متكررة حتى لو لم تعد فعالة.

ويتطلب تحليل التطبيق بهدف تحسين العملية والنتائج الكشف عن القوى الاجتماعية والقيود المؤثرة التي تعمل في كل مستوى من مستويات النظام. فإذا قمنا بتطوير تحليلات وصفية واضحة جداً - كأن نقوم مثلاً بتطوير طرق لإدراك أن الصخور تختلف عن المواد النباتية، وأن الصخور في مجاري الأنهار تؤدي أدواراً مختلفة عن تلك الصخور الموجودة في الكهوف - فيمكننا حينئذ وصف الأنماط بشكل أفضل ومقارنتها بالأشكال والأنماط الموجودة في النظم الاجتماعية الأخرى. فعلى سبيل المثال، سنقف على القرارات التي تتخذها شبكات المنظمات التي تكافح الجوع لرفع إنتاجية المحاصيل الزراعية في الحقول، وهذه القرارات بالطبع ذات صلة بمسألة مكافحة الجوع، ولكنها تختلف عن المحادثات التي تتم بين بنك

الطعام ومديري تخزين الطعام حول طرق توزيع الطعام. كما ندرك عدم احتمالية انعكاس نطـاق تلك السياسـة في المباحثات التي يتداولها متطوعو تخزيـن الطعام مع العملاء عند قيامهم بإنشـاء صناديق الطعام الشـهرية الخاصة بهم حيث لا يكون هناك طرح لخيارات الطعام التي يرغب فيها المستفيد، ما لم يكن ذلك ملزماً أو مجزياً أو مدعوماً دعماً واضحاً.

ولـكي نحصل على نتائج جيدة من التطبيق فيجب معرفة محتوى السياسـة (وفي هذه الحالـة أنظمة الغـذاء المحلية) والإدارة البارعة للبرامج (ممارسـات التوزيع ذات الكفاءة) والمعرفـة بالنظام الاجتماعي (عقيـدة العاملين في حفظ الأغذية وفكرهم). ومن السـهل إلى حـد ما تطويـر المعرفة بمحتوى السياسـة لأنها تكون مكتوبة ويمكن اسـترجاعها. كما يمكن تطوير أسـاليب الإدارة وتوظيـف الأدوات الفنية، لكن لكي نفهم طريقة عمل النظم الاجتماعيـة فهـماً جيداً يجب علينا تحصيل معرفة أكثر دقـة، ومن ثم نجد بعض الباحثين يهتمـون بأداء وتطوير مجالات العمل الإسـتراتيجي بوجه عام[٧]. ومـع ذلك، فإننا نرى أن المفاهيم تساعدنا لمعرفة كيف أن التراكيب الاجتماعية تمثل السياسة وتشكل أيضاً البرنامج في نظـام التطبيق. وحيث لا تعد هذه التراكيـب الاجتماعية ثابتة، فمن الممكن من خلال التحليل اكتشـاف معاييرها وتغييرها من خلال الإجراء الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحسين فعالية التطبيق.

ونعود مرة أخرى إلى البرنامج الرئيسي. فعلى الرغم من أهمية اسـتخدام أفضل معرفة لنا بالبرنامج لحل المشكلات القائمة، إلا أن هذه المعرفة ليست كافية لضمان تحقيق التطبيق الفعـال. ويمكن أن نكون على دراية بالشـكاوى والتذمر مثل "الفكـرة ممتازة لكن..." أو "النظام معطل" أو "كان النجاح سيكتب لهذا البرنامج لو لم يوجد هؤلاء الأشخاص السيئون" لقد أصاب الإحباط كثيراً من الخبراء الفنيين الذين قاموا بتحديد واختبار وتنقيح التدخلات المثالية عندما باءت محاولات استنسـاخ وتحسـين التدخلات في المجال بالفشل. ومع ذلك، ومن وجهة نظر أخرى، يشـعر مديرو البرنامج المهرة في فحص النظام واكتشـافه بالاسـتياء عندما يسـمعون عن أحدث "ممارسـة مثبتـة بالأدلة" والتي يلتزمـون بدمجها في تصميم البرنامج المعقد. وبينما قد تبدو الفكرة ممتازة نظرياً، إلا أن المديرين غالباً ما تكون لديهم قـدرة عالية تمكنهم من معرفة ما إذا كان يمكن فعلاً تطبيق الفكرة عملياً أم لا، ولذلك من

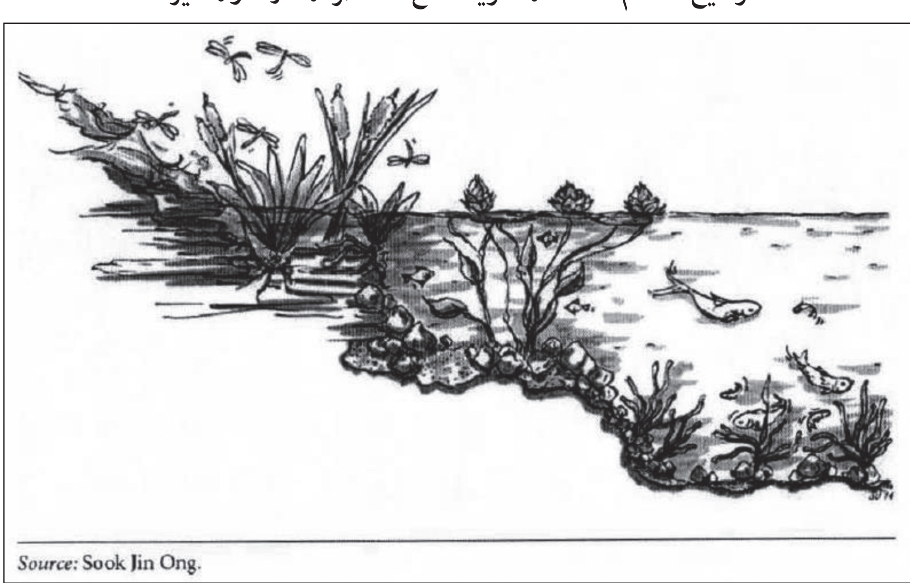
خـلال معرفتهم بالقيود المفروضة على الموارد والموظفـين والآليات الهيكلية التي تعمل في مؤسساتهم.

وبالتفكـير في التطبيق من حيث حدوثه داخل مجالات العمل الإسـتراتيجي، يمكننا أن نصب جل اهتمامنا على الفنيات الرئيسـة للبرنامج وعلى فهم التراكيب والقوى الاجتماعية. ولكل مسـتوى من مستويات نظام التطبيق بناؤه الاجتماعي المميز والذي يوجه المشاركين إلى تنسـيق الموارد والأمور الفنية فيما بينهم. ويشـتمل هذا البناء الاجتماعي على آليات التنسيق الرسمية مثل التسلسل الهرمي للقيادة والعقود والقوانين وأنظمة تقنية المعلومات، لكنه يشـمل أيضاً المعتقدات والمعايير الثقافية غير الرسـمية التي تشـكل طريقة تفسـير البرنامج وتنفيذه. ولما كان البرنامج الرئيسي يتكون من مسـتويات متعددة ومتراكبة، فلكل مستوى تراكيبه الاجتماعية الخاصة به، إذ إن ما ينشأ من العناصر التصويرية للتطبيق يعد بمثابة نتيجة للقوى الديناميكية داخل مجال السياسـة والمنظمات الخطوط الأمامية لنظام التطبيق.

ولتوضيـح هـذا المفهوم المهم، نعود إلى التمثيل من الطبيعة. فنجد أن الشـكل (٣-١) يعرض تصوراً مبسـطاً. وكما نلاحظ في كيفية تدفق المياه من النظام الطبيعي لترشيح المياه في البحـيرة، يتدفق البرنامج الرئيسي من خلال عدة مسـتويات في عملية التطبيق. ويجري الماء من خلال نظم بيئية مصغرة ذات طبقات، ولكل نظام تكوينه الخاص، أي أن به نباتاته وصخوره وحيواناته الخاصة به. وكل طبقة مجهزة تجهيزاً فريداً لترشـيح أنواع محددة من المخلفات وإضافة المعادن المهمة للمياه. وتجري المياه من خلال طبقات نظام الترشيح من الاتجاهات كافة. وبالطبع سـيؤثر التغيير في تكوين نظام البيئة المتعدد الطبقات في جودة المياه في بركة المياه الواسعة.

شكل (٣-١)

توضيح للنظام متعدد المستويات مع العناصر المشتركة والمتميزة



Source: Sook Jin Ong.

وتمثل النظم البيئية الثلاثية الطبقات المعروضة في الشكل (٣-١) المجالات الثلاثة للعمل الإستراتيجي التي تعمل في مستوى مجال السياسة والمنظمة والخطوط الأمامية في إطار عملنا. وبينما تم ترتيب طبقاتها بالتسلسل، نجد أن الحدود الموضوعة حولها حدود عضوية ويسهل اختراقها[٨]. وفي هذا السياق، نجد لكل مستوى بناءه الاجتماعي الفريد الخاص به، لكنه يندمج في محيط المستويات الأخرى. ويعمل البناء الاجتماعي في كل مستوى عمل المرشح حيث يشكل البرنامج الرئيسي الذي يمر من خلاله. وتعد بعض التراكيب الاجتماعية كثيفة لدرجة أنها تغير ما تمر من خلاله تغييراً جوهرياً، في حين تعد التراكيب الاجتماعية الأخرى غير محكمة لدرجة أن تأثيرها بسيط جداً. وبالمثل، نجد بعض الأفكار التصويرية منيعة حيث تندفع من خلال أي حد سليم نسبياً، في حين نجد الأفكار الأخرى مرنة معرضة لأن تتأثر في تكوينها بالقوة والمغزى الثقافي للنظام الاجتماعي.

وهذا التوضيح مبسط جداً. ففي معظم مجالات السياسة، تشترك أكثر من منظمة في عملية التطبيق ويتخذ بعضها أدوار تفويض المنظمات في المقام الأول، في حين تتخذ منظمات

أخرى أدوار مقدمي الخدمات. وربما تتنوع النتائج بناء على المنظمات المشـاركة وتراكيبها الاجتماعية المتنوعة، التي تشـكل البرنامج الرئيسي. وعلى سبيل المثال، ليس غريباً أن نجد اختلافـاً في معيار رضا العملاء في حفظ الأغذيـة والحجم الكلي للأطعمة الموزعة على الأسر المحتاجة من شركة إلى أخرى. ويعتمد تفسـيرنا على مجالات العمل الإسـتراتيجي الفريدة التي تعمل داخل كل مؤسسة والتي تشكل كيفية تطبيق أفكار البرنامج في هذا السياق.

وتقدم دراسة التطبيق من حيث حدوثه داخل مجالات العمل الإستراتيجي نقطة بداية مفيدة لإحداث التغيير الفعال. انظر على سبيل المثال مشكلة السياسة بالنسبة للأمهات غير العامـلات والأمهات التي لا عائل لهن. ولا يمكن حصر الأفكار الواقعية حول ما يمكن بذله لدراسة هذه المشكلة، إذ تتراوح من الإعانات المالية المباشرة إلى توفير التعليم والتدريب إلى دعم المجموعات، إضافة إلى تعليم السـلوكيات الشخصية اللائقة. وتسترعي هذه المشكلة اهتمام مجموعة من الكيانات متضمناً ذلك أصحاب العمل في القطاع الخاص ومؤسسـات تقديم الخدمات الاجتماعية غير الربحية والكنائس. وفي بعض الأحيان، يعمل المسؤولون في هذه المؤسسات معاً لتصور ما يمكن عمله وجمع الموارد المشتركة وكذلك المشاركون والأمور الفنيـة. ولكل كيان بنـاؤه الاجتماعي مع توفـير مجموعة فريدة من الموارد والمشـاركين والتجربة التصويرية التي تشـكل أفكارهم حول ما يمكن عمله لحل المشـكلة. وسـيكون البرنامـج الـذي تم تطويره في آخر الأمر هو نتاج المناقشـات في مجال السياسـة والمنظمة والخطوط الأمامية. فكيف يمكن للفرد الذي يرغب في تحسين النتائج للأمهات غير العاملات وبلا عائل السـعي لإحداث التغيير في هذا النظام؟ إننا ننظر إلى ذلك باعتباره صعوبة فنية وتكيفية تتطلب إدراك الظروف الحالية في نظام التطبيق واكتساب المهارات لإحداث التغيير السـلوكي والاجتماعي. وسـوف نعود إلى هذه الصعوبات والتحديـات وما يمكن عمله في مرحلة لاحقة من هذا الكتاب. لكن في الوقت الحالي، سـنتناول التركيز على تمكين القائمين على التطبيق لتحليل أفضل لكيفية الكشف عن هذه العملية في النظام.

والخطوة الجوهرية الأولى في تحليل التطبيق هي تفصيل البرنامج الرئيسي.

البرامج الرئيسية:

كما سبق بيانه في الفصل الأول، نعتقد أن السؤال الرئيسي والمحدد للتطبيق يكون كالتالي: كيف نحقق التغيير المطلوب في المجموعة المستهدفة؟ وتكمن الإجابة عن هذا السؤال في العناصر العملية التي طورها العاملون في مجال العمل الإستراتيجي لتنفيذ البرنامج، المشار إليه هنا باسم البرنامج الرئيسي"[٩]. فهو يركز على تطوير وسائل تحقيق الغايات المطلوبة أو "الإنتاجية" التي تربط المدخلات والمخرجات معاً. ويمكن أن يطلق مديرو البرنامج على ذلك اسم النموذج المنطقي أو سير العمل أو خطة البرنامج. لكن حتى لو لم نستخدم الصيغة المتسقة، فنحن ندرك أن البرنامج الرئيسي يعد بمثابة الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق الأنشطة لتغيير الظروف الحالية في النتائج اللاحقة.

ومن البداية، أولى باحثو التطبيق الاهتمام بتقنية البرنامج على أنه جزء جوهري من نتائج التطبيق. وفي هذا السياق كتب كل من جيفري بريسمان وآرون ويلدافيسكي في كتاباً حول التطبيق في عام ١٩٨٣ وجاء فيه: "لتفعيل التغيير في الظروف السلوكية والتنظيمية والبيئية تعتمد السلطة السياسية على الأمور الفنية اللازمة لتفعيل هذا التغيير، ومع ذلك لا يحقق هذا التغيير القدر الكافي من الرضا، كما السلطة السياسية على حجم المشكلة بما في ذلك عدد السكان ودرجة التغيير المطلوب"[١٠]. وبينما اعترف هذان الباحثان وغيرهما بأهمية الأمور الفنية في البرنامج، فإنهم قاموا بتبسيط هذا التباين إلى بُعد واحد في محاولة لتصنيف المتغيرات وتطوير الأنماط للتنبؤ بظروف التطبيق[١١].

وبدلاً من تصنيف الأمور الفنية الخاصة ببرنامج بعينه بأنها "عالية" أو "منخفضة" على مقياس معين، فربما يكون من الأفضل دراسة كيف يقوم المعنيون بتجميع تلك الأمور الفنية وتكوينها في مجال العمل الإستراتيجي. وهذا يفسر سبب اختلاف البرنامج الواحد باختلاف مكان تطبيقه. كما أن هذا التفسير يساعد على إبراز كيف أن العمل الإستراتيجي الذي يقوم به الأفراد المسئولون أنفسهم عن التطبيق يمكن أن يساعد على تحسين التطبيق. فالبرامج الرئيسية ليست ثابتة بل تتشكل حسب عملية التطبيق. وهنا نفصل ثلاثة أنشطة مهمة في تلك العملية وهي: وضع خيارات فعالة، وتحديد منطق التغيير، وتنسيق الأنشطة لتحقيق هذه النتائج.

إعداد الخيارات القيمة القابلة للتطبيق:

تشتمل مسـألة إعداد الخيارات الفعالة والقابلة للتطبيق على تطوير أو اختيار طريقة البرنامج المناسـبة التي تتسق مع الهدف من السياسـة أو البرنامج وظروف السياق[١٣]. كما تتضمن مسـألة إعداد الخيارات المشـكلة التي يجب دراستها، بجانب الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه وتبين أيضاً مجموعة الأنشـطة التي تعد مناسـبة لمعالجة هذه المشكلة. وهذا الأمـر غالباً مـا يكون عملية - ويكفي فيها مجرد مراجعة الممارسـات وتطبيقها على النحو الموضـح في التشريع أو استنسـاخ نموذج التدخل الذي ثبت تأثـيره عملياً، إلا أن ذلك يعد تحديـاً يمكن التعامل معه. ومن الأمور التي تكثر مناقشـتها بين الأطراف الفاعلة في مجال العمل الإسـتراتيجي وضع الجوهر الفني للتطبيق، ويقصد به "النهج" المسـتعمل من أجل تحقيـق التأثير المطلـوب. ويتم تعريف البرنامـج الرئيسي وتنقيحـه وتعديله عند فحص وتفسـير السياسة أو البرنامج في مجال السياسـة أو المؤسسة ومستويات الخطوط الأمامية ضمن نظام التطبيق.

وقد حرك هذا النقاش المياه الراكدة وأوجد حالة من الحيوية والديناميكية حول المجال والأدوات المناسبة والمجموعات المستهدفة التي يتم تقديم الخدمات لها. فكلما زاد الاتفاق حول الأمور الأكثر فعالية، كان من السـهل حدوث التعاملات الروتينية لأن تقليل مسـاحة التفاوض والوصول إلى حلول وسـط أمر ضروري. وعندما تنشأ حالة الخلاف حول البرنامج الرئيسي، يتعين عندئذٍ على بعض العاملين التخلي عن فرضياتهم الأولية حول ما هو مطلوب ومـا هو قابل للتنفيذ حتى قبل تطوير البرنامج. وفي هـذه الحالة ينبغي أن يتركز النقاش على تطوير بعض الفرضيات المشتركة حول ما يمكن القيام به للمضي قدماً. وتعكس عملية التوصل لاتفاق الكثير حول الهدف الجماعي الذي ينبغي تحقيقه وكيفية السعي لتحقيقه.

وعلى هذا، فليست جميع خيارات البرامج المحتملة ممكنة في مجالات العمل الإستراتيجي. فالأيدولوجية السياسية تشكل التصور العام للمشكلة العامة والتدخلات المحتملة، كما تؤثر التجربة والبنية التحتية الموجودة داخل المنظمات في معرفة المسؤولين بالمشكلات والحلول وكذلـك مـا يمكن تنفيذه مع وضع قيـود الموارد في الاعتبار. وهنـاك تكاليف كثيرة ترتبط بتطوير البنية التحتية الجديدة وغالباً لا يكون هذا الأمر ممكناً. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل

فرضيات القائمين بالتطبيق حول المجموعات المســتهدفة ومعرفتهم وقدراتهم العوامل التي يراها المســؤولون مهمة لصياغة التدخلات المناسبة والفعالة. ومن هنا نستطيع القول بأن هذه الفرضيات ليست ثابتة بل تتغير بمرور الوقت.

وبالنظر إلى موضوع الإسكان نجده مثالاً واضحاً لهذه النقطة. فعلى مدار خمسين عاماً، دارت مناقشات كثيرة حول أفضل الطرق لتحسين قدرة الفرد على تحمل تكاليف الإسكان في الولايات المتحدة، فنتج عن هذه المناقشات تطوير الإسكان الذي تديره الدولة، وكان ذلك في نهاية الحرب العالمية الثانية، وإدارة الدولة للإسكان كانت الطريقة الأفضل والمباشرة لتوفير مسكن لأعداد كبيرة من المواطنين. ولكن بمرور الوقت ظهرت عيوب لهذه الطريقة تمثلت في العزلة الاقتصادية، والعنصرية المقيتة التي سادت مسألة الإسكان. ومن ثم كانت هناك حاجــة لطريقة جديدة تتجنب هذه العيوب، وكان لا بد من توفير الدعم الحكومي المباشر للمســكن، ومالت الكفة نحو الاتجاه إلى تفعيل آليات الســوق في كل من الإعانات المقدمة للأسر المحدودة الدخل، والدعم المقدم لشركات التطوير العقاري. فإذا ما نظرنا ناحية قوة الطلب، فسنجد أن برامج الإسكان تستهدف الأسر ذات الدخل المحدود، إذ تيسر لهم فرصة استئجار منزل وفق آليات السوق الحر. ويستطيع المستفيدون اختيار المكان الذي يريدون العيش فيه بدلاً من تجميعهم في أحياء محددة في المساكن العامة. وحيث لا تعمل آليات الســوق الحر بحرية كافية - إذ لم يقبل جميع أصحاب العقارات بســندات الخصم الخاصة بالإســكان - واجه المستفيدون مشكلات في تطبيق هذه الطريقة. وإذا ما نظرنا ناحية قوة العرض، كانت الإعفاءات الضريبية المقدمة لشركات التطوير العقاري لإنشاء وحدات سكنية بأسعار معقولة تعمل بسلاسة أكثر في معظم مجالات السياسة.

ويبرز هذا المثال ســمة عامة، فلا يتم تقييم جدوى البرنامج واعتمادها بشكل موضوعي مرة واحدة ولجميع الأشــخاص. فالذي نراه ممكناً الآن يتغير بمرور الوقت مع أيدولوجيات التعلم والتحول. وعند تطبيق هذا الأمر على تحليل البرامج في عملية التطبيق، فهذه الرؤية تساعد في تقديم تصور للسبب الذي يجعلنا نرى أن اعتماد طرق محددة يعد وسيلة مناسبة لمعالجة مشكلة عامة وعدم النظر إلى وسائل أخرى. وأصبحت الأيدولوجيات المختلقة شائعة وتضع الشروط المقبولة قانوناً عند صياغة المناهج ووضعها والطرق الخاصة بعملية التطبيق.

الوقوف على منطق التغيير:

هنــاك عنصر آخر مهــم في البرنامج الرئيسي وهو منطق التغيــير الذي يربط المقدمات بالتوالي ويربط المدخلات بالمخرجات، وهذا المنطق يشار إليه أحياناً باسم المنطق السببي[١٤]. وهناك العديد من الأسئلة المهمة التي يتعين طرحها، ومنها كيف يحقق البرنامج التغيير في الفئة المســتهدفة؟ ما الفرضيات المطروحة حول ســلوك الفئة المستهدفة؟ وما الفرضيات المطروحة حول فعالية الأنشطة التي تم اختيارها وحول العاملين المنفذين لتلك الأنشطة؟

وبالنســبة لبعض تقنيات البرامج، نجد الارتباط واضحاً، فإذا تم تســجيل أم بلا عائل في البرنامج الحكومي الخيري للغذاء (كوبونات الطعام)، فســتتمكن من شراء طعام إضافي ولن يشعر أطفالها حينئذٍ بالجوع. ولكن تظل هناك بعض الفرضيات، ومنها مثلاً أن تلك الأم قد تستخدم المساعدات الغذائية التكميلية لشراء الطعام لأطفالها ولن تقوم بتوزيعه ولن تدخر منه لنفســها، وهنا يتجلى منطق السببية بوضوح. وبالنسبة للأمور الفنية المتعلقة بالبرامج الأخرى، فلا يكون منطق السببية واضحاً بالدرجة نفسها. فعلى سبيل المثال، بدلاً من إمداد الأم التي تعيش بمفردها بالدعم، فأنت تقوم بتســجيلها في فصل دراسي يعلمها كيفية زراعة خضروات خاصة بها. وبينما لا يزال المرء يشير إلى أن الهدف من البرنامج هو تقليل احتمالية تعــرض الأطفال للجوع (وربما زيادة احتمالية تناولهم طعاماً صحياً)، ســيقدم برنامج تعليم كيفيــة الزراعة فرضيات بشــأن رغبــة الأم التي تعيش بمفردها ووقتهــا وقدرتها على زراعة الخضروات، وفرضيات بأن الحديقة ستنتج ما يكفي من الطعام لتلبية الاحتياجات الغذائية لعائلتهــا. وعلاوة على ذلك، نجد البرنامج التعليمي أكثر تعقيداً من عملية فرز المســتحقين للدعم، فبينما يمكن لعملية الاســتحقاق أن تكون عملية آلية مع اختلاف بســيط عبر مواقع التطبيــق المختلفة، فمن المرجح أن تختلف جودة الفصل التعليمي ومحتواه ونطاقه اختلافاً كبيراً باختلاف مواقع التطبيق، ومن المحتمل أن يؤثر كل ذلك في النتائج.

لطالمــا رأى الكثير من الباحثين الأوائل في مجال التطبيق أن مشــكلة هذه السياســة أو أهدافها قد تؤدي إلى تعقيد الأمور الفنية المتعلقة بالبرامج وظروف تطبيقها [١٥]. وبالنظر إلى ذلك المثال سنكتشــف أن هذه الفرضية لا تنطبق على كل الأحوال. وبقياس هذه المشكلة على السياسة - والمشكلة هنا في هذه الحالة هي الحد من انعدام الأمن الغذائي للأم المعيلة

التــي تعيش مع أسرتها - يتم تطبيــق برنامجين مختلفين تمام الاختلاف. وتؤثر عدة عوامل مهمة في منطق التغيير.

أولاً، تميــل الأمــور الفنية للبرامج التي تتطلب تغيير الســلوك إلى أن تكون أكثر تعقيداً من فنيات البرامج التي تتعامل مع الناس. ونجد أن البرامج العامة، وخاصة برامج الخدمة العامة، تتطلب بعضاً من عناصر التغيير الســلوكي، وهناك أيضاً برامج خدمة تركز في المقام الأول على التعامل مع الجمهور[١٦]. فمثلاً، يعمل الضمان الاجتماعي لبرنامج رعاية المســنين بشــكل روتيني في جميع أنحاء البلاد؛ والسياســة هي التي تحدد معايير الاستحقاق، ويتم التأكــد من أحقية الأفراد للتمتع بالرعاية من خلال فحص المســتندات والوثائق الرســمية، ويتــم التأكد وفحص هذه المســتندات من خلال الأنظمة الحاســوبية. بالتأكيد يقع بعض الأفراد في المجموعة المســتهدفة خارج المعايير، كمن لديهم خبرات عمل فريدة أو يكون رد فعلهم قاسٍ عند إخطارهم بأن المنافع المقدمة لهم يجري تغييرها. ولكن يمكن توقع هذه الاستثناءات وتطوير عمليات البرامج البديلة، ولكن بوجه عام، تتعامل تقنيات التعامل مع الناس بمعيار منصف، حيث تركز على التحكم في الوصول إلى المنافع العامة.

هنــاك العديد من الأمثلة التي توضح السياســات والبرامج التي تركز على تغيير الناس. وهنــاك محاولات في مجال الصحة النفســية، والتربية في مرحلــة الطفولة المبكرة، والرعاية الصحية، وحماية البيئة، وتقنيات البرامج لتغيير سمات وتصرفات الناس البدنية أو النفسية أو الاجتماعية أو الثقافية. وهذا العمل معقد ويجري تطبيقه على من يتصلون اتصالاً مبشراً بالجماهير خلال عملهم - كالمستشــارين، والمعلمين، والمهنيين الطبيين، والمرشدين البيئيين - وقدرتهم على تكييف الإجراءات لاحتياجات عميل معين وظروفه. ويشــترك مقدم الخدمة ومتلقيها معاً في إنتاج برنامج حقيقي يمكن تطبيقه لأنه يتطلب انخراط العميل فيما يقدم. وفي مثــل هذه الحالات، قد يشــكل التصنيف الأخلاقي لكل مــن الموظفين والعملاء ما تم تنفيــذه، وخلــق المزيد من الاختــلاف في الخدمة التي يتم تقديمها عــلى أرض الواقع. كما يتم تخصيص هذا النمــوذج التصوري المعقد من خلال التقييم الأخلاقي، والأحكام المهنية، والمشاركة. ومن المســتحيل توقع الأنشطة أو توحيدها بشكل روتيني في الفنيات المتعلقة بتغيــير الناس. ويمكن لهذا التعقيد أن يجعل الأمر أكثر صعوبة لتطوير عمليات وإجراءات

موحدة في واقع الأمر، وقد تقلل المعايير الموحدة من فعالية التدخلات التي تستهدف تغيير السلوك.

ثانيـاً، لا تحدد مشـكلة السياسـة البرنامج الذي يتم اختياره. ويكمـن التعقيد أحياناً في نوع المشـكلة التي يجري دراستها. فقد أشـار علماء التطبيق السابقون إلى ذلك بتعبير "قابلية المشـكلة للانقياد والحل" [١٧]. وتكون المشكلات أكثر انقياداً وقابلية للحل عند توافر الحد الأدنى من الاختلاف في السلوكيات التي تسبب المشكلة، وكذلك عندما تكون المجموعة المستهدفة هي مجموعة صغيرة يسهل التعرف عليها، وعندما لا يكون مقدار التغير المطلوب في السـلوك مقداراً كبيراً. ويمكن أحياناً أن تكون مشكلة هذه السياسة - مثل انعدام الأمن الغذائي - أكثر قابلية للانقياد عن طريق الحد من الافتراضات حول التغيير السلوكي. ويعتمد توفـير كوبونـات الطعام على عدد أقل مـن الفرضيات حول السـلوكيات المتغيرة أكثر من الفصل الدراسي. لذلك، قد يفضل البعض كوبونات الطعام بوصفه نهجاً مباشراً وأكثر كفاءة لمعالجة المشكلة.

أما بالنسـبة لكثير من مشـكلات هذه السياسة، فلا يمكن الوقوف على التغيير المنشود لأنه يكون مسألة معقدة جداً. ففي هذه الأماكن، يكون من الصعب لهذه السياسة تبسيط الوسـائل التـي يمكن عن طريقها تحقيـق النتائج المرجوة. وهذا أمـر مفهوم وربما يكون مرغوبـاً فيه. ومـن المرجح أن يفضل الفرد الذي يبحث عن علاج بالإرشـاد النفسي لعلاج إدمـان المخدرات المنهج الفردي بدلاً مـن علاج واحد للجميع، إذا أمكن حتى تعريف مثل هذا العلاج. وغالباً ما يكون لمقدمي الخدمة والمسـتهدفين خصائص ودوافع مختلفة، ومن المسـتحيل التنبؤ بكيفية ردود أفعالهم تجاه أي نوع من التدخلات. وبالنسـبة للمزيد من المشـكلات المعقدة، تُوجه الموارد غالباً نحو زيادة نوعيـة التفاعل في وقت تقديم الخدمة لضـمان تقديم خدمة من المرجح أن تؤدي إلى تغير إيجابي في السـلوك، ومن ثم في فعالية نوع التدخل.

الأنشطة التنسيقية:

إن تنسـيق الأنشـطة هو العملية النهائية التي تضع الصياغة النهائية للبرنامج الأساسي

في مجالات العمل الإستراتيجية. والسؤال إذن هو كيف سيتم تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف؟ وهل سيتم تقديم جميع الخدمات أم أن الأمور الفنية المطلوبة ستأتي هكذا بدون أي مجهود؟ أم هل سنتعاون مع منظمات خدمية أو مقدمي خدمات للعمل تنفيذ بعض التدخلات؟ وكيف سيتم تنظيم عملية سير العمل فيما يتعلق بالتنسيق والتواصل بين المشاركين؟ ويرتبط تعقيد البنية لإنتاج البرنامج مباشرة بدرجة تعقيد البرنامج نفسه. ويشير المختصون في النظام والإدارة لذلك بوصفه النظرية التوقيفية، ووفقاً لهذه النظرية نجد أن البنية التي تتطور داخل المنظمة تعتمد على نوع العمل المنجز والشروط اللازمة لإنجاز المهام.[١٨] وقد تتطلب البرامج، التي يمكن أن تكون موحدة، تخصصات أقل وإشرافاً أقل كي يقوم العاملون على تنفيذ البرامج، وعلى النقيض من ذلك تحتاج البرامج غير الموحدة إلى خبراء متخصصين أو تفاعلات فردية.

وهناك مثال تقليدي يوضح هذا الأمر وهو التطبيق الذي تتبناه مدينة ما بخصوص الطريقة المتبعة لجمع النفايات، ومقارنة هذه البرنامج بالبرنامج الذي تتبناه المدينة نفسها لرعاية المسنين. ويندرج برنامج جمع النفايات تحت فئة البرامج البسيطة نسبياً - حيث يكون منطق التغيير واضحاً وضوحاً نسبياً - وسيقلل الجمع الأسبوعي للقمامة من المساكن من احتمالية أن تتجمع المخلفات في الشوارع أو في الساحات. ومن ثم يمكننا القول بأن الأمور الفنية لبرنامج جمع النفايات هي أمور روتينية في عملية رسمية يمكن أن ينفذها أي شخص لديه الموارد المطلوبة (كشاحنة لجمع القمامة مثلاً). ومهمة التنسيق مهمة فنية سهلة، ويمكننا بسهولة أن نلاحظ ما إذا كانت الأمور الفنية للبرنامج لا تعمل، فمن المحتمل أن يشكو السكان إذا لم يتم جمع قمامتهم، ويمكن لجولة سريعة في الحي أن تؤكد هذا الادعاء.

وعلى الجانب الآخر نجد أن برنامج الرعاية الاجتماعية الذي تخصصه المدينة لرعاية المواطنين كبار السن برنامج أكثر تعقيداً. وربما كان الهدف هو توفير مكان آمن للسكان للانخراط في المجتمع والمشاركة، ومن ثم زيادة قدرتهم على تحقيق الرفاه بوجه عام. في حين يمكن أن يكون من المرجح لبعض جوانب البرنامج أن تكون روتينية، إلا أن درجة توحيد المعايير قد تكون منخفضة بالنسبة للخدمات المقدمة، وتعلم ذلك الفن ليس بسهولة لعبة

البينجــو أو فصل تعليمي لليوجا، ومن ثم نجد هذا الأمر يتطلب قواعد مختلفة وموظفين لديهم خبرة فريدة، وتقديم المزيد من التعقيد في جدولة وتنسـيق الخدمات لكبار الســن. والأمــر الأكــثر صعوبة هو ملاحظة مدى تأثير البرنامج. ومــن الصعب جداً قياس المفاهيم مثــل مفهوم الرفاهيــة، وهو أكثر صعوبة من قيــاس ما إذا كان يتم جمــع القمامة أم لا. وربما يشــكو كبار السن إذا لم يكن البرنامج ملائماً، ولكنهم قد يكونون أقل استعداداً لتقييم الأهداف الرئيسية لتوفير البرامج الآمنة والممتعة.

ويقــدم هذا المثــال خاصتين من خصائص تقنيــة البرنامج التي يمكــن أن تؤثر في بنية التنســيق. ويســتخدم العلماء مصطلح خصوصية الأصول للإشــارة إلى درجة الخبرة الفنية واســتثمار المواد اللازمة لإنتاج التكنولوجيا أو تقديم الخدمــات. تختلف البرامج أيضاً من حيث ســهولة قياس النتائج أو القدرة على رصد هذه النتائج. وقد اســتخدم المختصون في الشؤون العامة هاتين الميزتين للإشارة إلى الظروف التي يكون التعاقد الخارجي بموجبها أكثر أو أقــل فائدة[١٩]. ومــن المرجح أن تتطلب الأمور الفنية للبرنامج التي لها نســبة عالية من خصوصية الأصول أو لها نتائج يصعب قياســها، رقابة متزايدة، أو ما يســميه الاقتصاديون تكاليف المعاملات، وهي تجعلها أكثر تكلفة للتعاقد الخارجي مع جهات خارجية. وفي هذه الحالات لا يمكن تبرير اتخاذ قرارات بالتعاقد الخارجي بســهولة على أساس توفير التكاليف أو الكفاءة، وربما لا يزال الأمر مبرراً لأسباب أخرى مثل الخبرة الفنية أو الجدوى السياسية.

وهنا نجد أن المقارنة بين التعاقد الخارجي والإنتاج المحلي ليست هي العامل الأهم في عملية تنســيق الأنشــطة، فالقرارات التي يتم اتخاذها أيضاً بشأن تسلسل الأنشطة أو سير العمل تعد من العوامل ذات الأهمية. كما أن هناك أسئلة تطرح نفسها مثل: ما الخطوات التي تشــتمل عليها عملية تحويل المدخــلات إلى مخرجات؟ وأين تحدث هذه الخطوات؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة، يتم جمع بعض البرامج، وتنظيمها بحيث يُنفذ كل شيء وينتهي في خطوة واحدة، بمشــاركة عامل واحد (أو قســم أو منظمة) ويكون مسؤولاً عن العملية بأكملها. أما البرامج الأخرى فتســير وفق تسلسل معين، وتكون منظمة بحيث تكون هناك خطوات مرتبة؛ ويكون للعاملين المختلفين (أو الأقســام) معرفة تخصصية، ومن ثم يكونون مسئولين عن جميع الأنشــطة. وبمجرد إنجازهم لنشاطهم، يقومون بتسليم المنتج للعامل

أو القسم التالي، كما هو الحال في خطوط الإنتاج. وفي الصناعات العالية الكثافة يعمل عدد كبير من العمال، وهناك العديد من الأقسام، والكل من ذوي الخبرة ويعملون معاً على حل المشكلة، كما هو الحال في غرف العمليات في المستشفيات.

وهناك أيضاً خلف البنية المادية للأنشطة اختلافات في كيفية تداول المعلومات بشأن الأنشطة عند تنفيذها. ويلزم تطوير قنوات الاتصال مثل النظام الأساسي لتكنولوجيا المعلومات واللقاءات المباشرة المقننة، لضمان حدوث التنفيذ. ويجب التوصل إلى قواعد تشغيل بين الأنشطة التي تتم إدارتها والتوافق عليها. ويجب أن يكون هناك توافق على جداول العاملين وفي واقع الأمر، تتوقف العديد من تفاصيل إدارة البرامج على جدارة وفاعلية جهات الاختصاص التي لديها المهارات المهمة والملموسة لتنسيق أنشطة البرامج اللازمة. ويمكن كذلك تشكيل تنسيق الأنشطة من خلال الآليات السابقة (آليات التقييم والتهذيب) المدخلة في البرنامج. وأحياناً تتم صياغة مقاييس الأداء على مستوى واحد من نظام التطبيق ويتم فرضها على نظام آخر أو تتم مشاركتها مع نظام آخر. ويمكن كذلك أن يقدم تقييم البرنامج الرسمي معلومات قيمة عن كيفية تطوير البرنامج أو كيفية مواءمته مع البرامج الأخرى بصورة أكثر فاعلية.

الجمع بين البرامج الأساسية:

تؤثر هذه العمليات الثلاث الأساسية - وهي عملية وضع اختيارات قابلة للتطبيق، وعملية تحديد منطق التغيير، وعملية تنسيق الأنشطة - تأثيراً مباشراً في الاختلاف الذي نراه في تطبيق السياسات والبرامج ضمن مجالات العمل الإستراتيجية المختلفة. وهناك مفاهيم مختلفة حول ما يجري بشكل عام، وحول الإجراءات التي يتم اتخاذها في نقطة معينة أو حيال حدث معين في وقت ما. وهناك أمور فنية للبرامج الروتينية وهذه الأمور يتم تنفيذها بصورة روتينية ومتكررة وتكون أكثر سهولة في التنفيذ مهما اختلفت مواقع تنفيذها. وعندما يتحقق التوافق حول طبيعة المشكلة والتدخلات الفعالة، فمن المرجح أن تستمر عملية التطبيق كما تم تصميمها. أما البرامج الأكثر تعقيداً فليس وارداً أن يتم تنفيذها بصورة مستمرة. ولا يمكن أن نفترض أن تكون طبيعة الجهات المستهدفة متماثلة في كل الأحوال. أضف إلى ذلك أن تفسير التعليمات الخاصة بالبرنامج يختلف باختلاف

البيئة التي يتم فيها تنفيذ البرنامج، وذلك لأن كل نشــاط من أنشــطة البرنامج تتم تهيئته بشكل يتلاءم مع البيئة. ونظراً للقيود التي تحيط بأنشطة البرنامج، تقل نسبة التوافق بين القائمين على التطبيق. وقد تؤثر هذه القيود في إستراتيجيات المنفذين.

هناك قيود على مناقشتنا للبرامج الأساسية، ومن المنطقي أن نصوغ فرضيتنا على أساس أن يتــم تطوير البرامــج بطريقة عقلانية وخطيــة، إذ يتم النظر إلى الأنشــطة الثلاثة التي وصفناها بأنها "ثلاث خطوات نحو التطبيق الناجح". أول هذه الخطوات يتمثل في إنشــاء خيارات قابلة للتطبيق، أو الهدف المراد إنجازه في إطار القيود. ثانياً، تحديد منطق التغيير، على أساس التغيير المنشود في الفئة السكانية المستهدفة ضمن المعايير المحددة في "الخطوة ١." ثالثاً، الأخذ بعين الاعتبار الأنشطة اللازمة لإحداث التغيير المنشود "الخطوة ٢"، وتصميم هيكل تنســيقي من شــأنه أن يكون أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق نتائــج البرنامج. في واقع الأمر، إذا استمر البرنامج حقاً بهذه الطريقة، فلن يكون لدينا أي سبب لكتابة هذا الكتاب.

أحياناً تســير المشــكلات والحلول والمشــاركون معاً بطريقة خطية، من أعلى إلى أسفل كــما يتصورها الباحثــون. ويتم تمرير التشريعــات التي تضفي الصفة الرســمية على نهج ما (البرنامج الأســاسي) لمعالجة مشــكلة عامة من خلال السياســة. كما يتم وضع العملية قيد التنفيذ ويتم اختيار المنظمات لتنفيذ السياســة تماشــياً مع القصد التشريعي. وأحياناً تتمركز ســلطة القرار لتشــكيل البرنامج الأســاسي في وكالة واحدة أو فرقة عمل معينة. في تلك الحالات، بمجرد اختيار البرنامج الأســاسي، يستخدم القائمون على التنفيذ قنوات اتصال تناسب متابعة العملية ويستخدمون آلية التقييم والتهذيب لضبط العمليات إذا لزم الأمر.

هــذا المفهوم للنهج العقــلاني لاتخاذ القرارات مقنع جداً، لأنــه يتوافق مع المعتقدات التقليدية لعملية التطبيق، وهي تتمثل في اتباع خطة محددة ســلفاً فحســب. ورغم ذلك غالباً ما تحدث تســويات سياسية كبيرة بين الأيديولوجيات المتنافسة عند سن التشريعات. وهنا توجد حوافز كبيرة لترك صياغة مواصفات البرامج للوكالات القائمة على التنفيذ. وغالباً يتم التعامل مع القضايا العامة من خلال ما يســميه الباحثون "نموذج سلة المهملات لصنع القرار"، حيث تشــارك تيارات المشــكلات والحلول والمشــاركون معاً حول فرص الاختيار[٢٠]. وحتى إذا أشــارت التشريعات لكيفية تنفيذ البرنامج، فإن تحديد واختيار نهج ما هو أشبه

بعملية الترقيع. وهي تشير إلى قدرة معينة لدى بعض الناس على استخدام الأشياء المتاحة من أجل إنشاء وبناء شيء جديد. وفي مفهومنا، يتم تطوير تكنولوجيا البرامج الأساسية أيضاً عندما نكون على اتصال مع البرامج التنظيمية الحالية ونكون على معرفة بظروف الخطوط الأمامية، فكلاهما أيضاً من مجالات العمل الإستراتيجي.

وفي حين يحمل البرنامج الأساسي أهمية قصوى في مركز تحليل عمليات التطبيق، تساعد البنية الاجتماعية لكل مجال من مجالات العمل الإستراتيجي على شرح كيفية تطوير وتغيير البرامج. وبعض جوانب البنية الاجتماعية سهلة الفهم، كالقواعد الرسمية والموارد المادية. ولكن الجوانب غير الرسمية للنظام الاجتماعي، كالقيم والمفاهيم التي يتبناها المشاركون، أكثر صعوبة في تعريفها من المفاهيم التي تكون خارج النظام. فدعونا نأخذ في الاعتبار هذه العوامل الهامة بدورها.

كشف الآليات والتراكيب الاجتماعية:

تخيل أنك في عملية شراء منزل لأول مرة، وأخبرك أحد أصدقائك عن برنامج الدولة الذي يوفر دفعة أولى كمساعدة لمن يرغب في شراء منزل لأول مرة مثلك. "معونة مجانية؟" فكرة جيدة "بالتأكيد، قم بتسجيلي!" وللاشتراك في البرنامج، عليك أن تشتري منزلاً من أحد المشاركين؛ مما يعني عدم إمكانية استخدام مصرفك المحلي. ويصدف عدم وجود أي من المصارف المشاركين في مكان قريب، لذلك عليك استكمال طلبك على الإنترنت أو عبر الهاتف. وبعد استكمال الأوراق، وبعد سلسلة من رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، وحتى المراسلات عبر الفاكس (أنت حتى لا تعرف إذا كان الناس لا يزالون يستخدمون أجهزة الفاكس!)، تدرك حينها أنه يجب عليك استكمال حضور فصل دراسي لمدة ثماني ساعات حول عملية شراء المنزل قبل أن تتمكن من الحصول على الموافقة النهائية للحصول على القرض. وقد وجدت بالفعل منزلك، وتمت الموافقة عليه مسبقاً من قبل المقرض، وقمت بتوقيع الأوراق مع وسيط العقارات، وبذلك لا تنطبق عليك حقاً معظم محتويات الفصل الدراسي بعد الآن. ويقع أقرب فصل دراسي على بعد ستين دقيقة، ولا يبدأ الفصل الدراسي التالي حتى الشهر المقبل. عند هذه النقطة، يمكنك التلويح بيديك في الهواء قائلاً: "لن أفعلها!" كيف يمكنهم جعل العملية بمثل هذا التعقيد؟ ولماذا يصمم أي شخص مثل هذا البرنامج المعقد؟

والحقيقــة تكمن في كون هذا البرنامج، مثل البرامج الأخرى، لم يصمم ليكون غير كفء أو غير فعال، فهذا لا يعني أن واضعي السياسات أو الأشخاص الموظفين المشاركين في تنفيذ البرنامج جهلة أو مهملون. وأحياناً نجد أن ممارسات البرامج، التي يُنظر إليها على أنها غير فعالــة أو عائق أمام التحديــات، أصبحت جزءاً لا يتجزأ من النظام الحالي، وأصبحت كذلك يغلب عليها الطابع المؤســسي. كما يمكن أن تعزى هذه الممارســات بوضوح إلى متطلبات الممول أو السياسة؛ ومع ذلك فقد تكون مصادر الممارسات الأخرى أقل وضوحاً. ربما كانت رداً على الضغوط التنافسية في الوقت نفسه لتمييز الخدمات من مقدمي خدمات آخرين. أو ربمــا أدرجت الممارســات لتكون جزءاً من نموذج مثالي في معايــير هذه الصناعة أو وفقاً لتوصيات المؤتمرات المحلية. أو ربما كان قرار إدراج بعض الممارسات بيد العاملين الميدانيين الذين احتاجوا إلى وسيلة فعالة لتتبع كل من يتلقى الخدمات.

لا يعني تأصل الممارسات في البرنامج، أنه لا يمكن تحسين التطبيق. ورغم ذلك يتطلب إدخال تحسينات على عملية مثل هذه التركيز على أمور أهم من الاهتمام بالوعي بالمشكلة أو حتــى تبني أفــكار جيدة حول الكيفية التي يمكن بها إعــادة هيكلة العملية. ويتطلب التغيــير فهماً للقيود التي تعمل في كل مســتوى والتــي أدت إلى التصميم الحالي. تذكر أن التعريف الأساسي للسياسة الفعالة وتنفيذ البرامج هو السعي لتحقيق التغييرات التي توافق عليها المؤسسات. وبحسب التعريف، فهذا يعني أن التغيير لا يحدث إلا إذا أدرك المشاركون في الميدان، والمنظمات، والمجالات السياسية مشروعية التغيير وطلبوا الموارد اللازمة لتنفيذه. وبعبارة أخرى، حتى يصبح التغيير دائماً، يلزم الاتفاق وتوفر موارد كافية في نظام التطبيق.

في مجالي السياســات والبرامــج المعقدة، يمكن أن يمثل الاتفــاق والحصول على الموارد الكافية لتغيير البرنامج تحدياً. ويهتم العديد من المشاركين بمحاولة ضمان تلبية احتياجاتهم عن طريق التغيير المقترح، ولو على حساب فعاليتها الشاملة. وضمن المبادرة نفسها، يمكن أن يكــون هناك تنازع على بعض الممارســات بصورة أقل أو أكــثر. فمثلاً قد تكون المعايير الخاصــة بتحديــد المؤهلين لتلقي الخدمــات أو تحديد المنطقة الجغرافيــة التي يجب أن تســتهدف مثيرة للجدل، في حين تعد صياغة استمارة القبول أقل عرضة للجدل، ولكن ليس هذا هو الحال دائماً. وتتحدد المسائل المثيرة للجدل وكذلك من له التأثير في اتخاذ القرارات

من خلال ديناميات السـلطة والثقافة العاملة في مجال العمل الإستراتيجي. يشير الباحثون إلى ذلـك بوصفه السـلطة الشرعية؛ إذ ينظر إلى الفاعل عـلى أن له الحق الشرعي في اتخاذ القرارات نيابة عن شخص آخر[٢١]. وبالاعتماد على ديناميات السلطة والثقافة، يمكن أن تنبع هذه السلطة من القدرة على التحكم في الموارد، ومن الموقف الرسمي أو غير الرسمي داخل التسلسل الوظيفي أو التسلسل القيادي، أو الفهم المشترك.

أحياناً يتطلب تغيير ممارسـات التطبيق تحويل ديناميات السـلطة والثقافة للسـماح بقبول الأفكار والممارسات الجديدة واعتبارها مشروعة. وحيث تعد هذه الديناميات خاصة ببيئة معينة، فمن الصعب وصفها وصفاً عاماً. ومن خلال الاستفادة من النظريات السابقة ودمجهـا، نقوم بتصنيف التأثيرات المشـتركة على نطاق واسـع والتـي تعمل ضمن أنظمة التطبيق من حيث السلطة والثقافة.

وفي هذا المفهوم، نبتعد عن المفاهيم المقيدة للسلطة السياسية والشائعة في الدراسات السـابقة لتنفيذ السياسـات، التي وضعتها بشـكل صارم في أدوار التشريع أو الأدوار ذات الطابـع الرسـمي[٢٢]. وبدلاً من ذلك، تتأثـر جميع عناصر البرنامج الأساسـية، متضمناً ذلك الأهداف التي يتعين إنجازهـا والأفكار العامة حول كيفية تحقيق تلك الأهداف؛ بمجموعة مـن العوامـل، بعض هذه العوامل من داخل المؤسسـة وبعضها الآخر ينشـأ من خارجها. وتشـمل هذه العوامل التشريعات الرسمية أو السياسة وكذلك أحوال السوق، والممارسات الشرعية، والقيم الفردية. وكل منها، يقوم بالمسـاعدة على توفير وسائل الإجابة عن الأسئلة الأساسـية في تطبيق السياسـات والبرامج بشـأن الخيارات القابلة للتطبيق، ومنطق التغيير المفضل، والوسـائل الممكنة لتنسـيق الأنشطة. قد يكون في أي نظام اجتماعي معين، واحد أو أكثر من هذه القيود الاجتماعية حتمياً للكشـف عن المعايير والأنشـطة في هذا السياق. ويقدم الجدول (٣-١) ملخصاً حول ذلك.

السلطة السياسية والاقتصادية: الإكراه والمنافسة:

جدول (٣-١)

السلطة والثقافة في مجالات العمل الإستراتيجي

	وضع خيارات قابلة للتطبيق	تحديد منطق التغير	تنسيق الأنشطة
السؤال الشامل	ماذا نريد تحقيقه؟ ما هي مجموعة الأنشطة التي تعد مناسبة لمعالجة هذه المشكلة؟	كيف سنقوم بعمل تغيير في المجتمع المستهدف؟	كيف سيتم تنسيق الأنشطة التي ستحقق الأهداف؟
السلطة السياسية والاقتصادية			
القوانين والقواعد	تحديد الأنشطة المسموح بها قانوناً ونطاق التدخلات	تتطلب عمليات وإجراءات معينة	تنص على من المعني ومن المسؤول، ومن لديه السلطة السياسية
أحوال السوق	يبرر الحاجة إلى التدخل العام على أساس جدوى السوق أو فشله	يحفز العمليات التي تزيد من الكفاءة والربحية	يؤثر في الاستعداد للتعاون على أساس درجة المنافسة
الثقافة			
إضفاء الشرعية على الممارسات	التعامل مع المشكلات والحلول بطرق تم قبولها سابقاً	يقلل من عدم اليقين عن طريق اعتماد العمليات والإجراءات التي تناسب ما يفعله الآخرون	يؤثر في الاستعداد لتعاون قائم على السمعة والثقة أو استنساخ التفاعلات
المعتقدات والقيم	يتم اختيار التدخلات على أساس القيم والمعتقدات	إسناد العمليات الأساسية على افتراضات حول سلوك المجموعة المستهدفة	تؤثر في الاستعداد لتعاون قائم على الأهداف والقيم المشتركة

ملحوظة: على الرغم من التعبير الرسـمي الخاص بفليجسـتين وماك آدامز بشأن نظرية المجال التي نصت على بعض الآليات، فقد عكفنا بشكل أعمق على قاعدة واسعة من العلوم النظرية الاجتماعية لتحديد الآليات الرسمية وغير الرسمية للبنية الاجتماعية التي تتصل بتطبيق السياسات والبرامج. نيل فليجستون ودوغ ماك آدامز، "نحو نظرية عامة عن مجالات العمل الإستراتيجي"، النظرية الاجتماعية ٢٩، رقم ١ [٢٠ ١١]: ٢٦-١.

تفــرض القوى في البيئة الخارجية، من حيث التعريف، قيوداً على الأنشــطة التي تجري ضمن مجالات العمل الإســتراتيجي والمهمة لتطبيق السياسات والبرامج. وغالباً ما يستخدم العلماء مصطلحات الســلطة السياســية والســلطة الاقتصادية لتعكس مدى تأثر الســلوك بالمصالــح العامة، والذي غالباً ما يكون من خلال الحكومــة، أو قد يتأثر بالمصالح الخاصة، والتي تم إدراكها من خلال الســوق التنافسية[٢٣]. فمثلاً، يجب أن تلتزم المنظمة التي تتلقى منح فيدرالية كبيرة باللوائح الفيدرالية بخصوص المحاسبة والمشتريات وممارسات التوظيف إذا كانت تريد الحصول على هذه الجائزة. وهذا هو تأثير السلطة السياسية التي تصاحب التمويل العام. والتمويل العام ليس هو المصدر الوحيد للســلطة السياسية، فهناك مصادر أخرى للســلطة السياسية، يمكن أن تكون اللوائح، وترخيص النظام الأساسي، وحتى عمليات المواطن القائمة على التشــارك. ويوفر كل منها أساساً للدفاع عن اتخاذ القرارات في الساحة العامة. ويكون للشركة التي تبيع السلع أو الخدمات في السوق الحرة السلطة الاقتصادية، فيما تقوم بإنتاجه وتسعير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، كما أن لها السلطة الاقتصادية على الموردين والمنافسين والمستثمرين. ومن خلال تلبية متطلبات السوق والالتزام بشروط السلطة الاقتصادية، تزيد أرباح الشركة.

قــد تتأثر الــشركات تأثراً كبيراً بالســلطة الاقتصادية، وتكون الــوكالات الحكومية أكثر تقيداً بقيود السلطة السياسية، إلا أن جميع المنظمات مقيدة إلى حد ما بالسلطة السياسية والســلطة الاقتصادية معاً. وفي هذا الموضوع، صاغ الباحث في الشؤون العامة باري بوزمان أبعــاد العناصر لتعكس هذا الواقع[٢٤]. فبغض النظر عن القطــاع، تعد كل الهيئات هيئات عامة بصورة أو بأخرى. ويجب على الشركات الخاصة الالتزام باللوائح المتعلقة بالانبعاثات البيئية، والســلامة المهنيــة، والحد الأدنى للأجــور. ويتفاوت معظم المؤسســات العامة في امتــلاك عنصر أو أكثر من عناصر الســلطة الاقتصادية. فعندما تســتخدم الوكالات العامة آليات السوق في تخصيص السلع والخدمات، مثل رسوم مقابل الخدمات، وسندات الخصم، والعقود التنافســية، فهي بذلك تعتمد على هذه الســلطة. وعندما تؤســس الوكالات غير الربحية المؤسســات الاجتماعية لجمع الأموال من خلال استئجار المساكن، وبيع القهوة، أو من خلال تشغيل النقل، فهي بذلك تستفيد من السلطة الاقتصادية.

وقد جرت العادة على تطبيق مفاهيم السلطة السياسية والاقتصادية على السلوكيات التنظيمية؛ ولذلك من المتوقع أن تؤثر السلطة السياسية والاقتصادية في السلوك في مجالات السياسة أو في الخطوط الأمامية. ولفهم كيفية تأثير السلطة في عملية تطبيق السياسة والبرامج، نشير هنا إلى مصدرين شائعين هما: البيئة القانونية والتنظيمية وأحوال السوق.

البيئة القانونية والتنظيمية:

تذخر أبحاث ودراسات التطبيق السابقة بالعديد من الدراسات التي أجريت على البيئة القانونية والتنظيمية باعتبارها أكثر الآليات تأثيراً في التطبيق. فقد ركز المنهج التنازلي (من القمة إلى القاع) على أهمية صياغة أهداف واضحة تصور المهام والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المنشودة. وكما ذكرنا من قبل، هناك أسباب عملية تشير إلى أن هناك عدداً قليلاً من السياسات التي تشتمل على هذا المستوى من التحديد. وربما لا يرتبط أي برنامج معين يجري تطبيقه بجزء محدد من التشريعات، بل تتأثر برامج كثيرة بسياسات متعددة وأحياناً متضاربة. ولا تشتمل هذه السياسات على التشريع الرسمي الذي تم إقراره في الكونجرس فحسب، ولكن تشمل أيضاً القوانين الإدارية التي أصدرتها الهيئات العامة أو اللوائح والمتطلبات المصاحبة للدعم العام.

وليس معنى ذلك التقليل من أهمية تأثير التشريعات واللوائح، بل العكس هو الصحيح، فمن الخصائص المهمة التي تميز تطبيق السياسة والبرنامج عن أنماط التغيير الأخرى، دعمها من خلال بعض أشكال السلطة السياسية. وهذه أيضاً سمة مهمة تميز دراسة التطبيق في الشئون العامة عن دراسة التطبيق في الموضوعات الأخرى ذات الصلة مثل أبحاث العمليات أو علوم التدخل بوجه عام. ففي الشئون العامة، لا يثير اهتمامنا إن كان المستشفى الخاص يدمج الممارسات العامة في نظام رعاية المرضى أم لا، فالمستشفيات تتبنى ممارسات جديدة كل يوم بدءاً من نظام تخطيط سير الأعمال الجديد إلى نظام توفير العلاج الجديد تحت ظروف محددة. ومع ذلك، فالممارسة الجديدة المدمجة أساس في السلطة السياسية، أي التشريع والقوانين الإدارية أو قوانين التمويل العام، وتقع هذه الممارسات الآن في دائرة اختصاص الشئون العامة.

وبينــما لا تكون البيئة القانونية والتنظيمية محددة تماماً للنتائج، فإنه من الضروري أن يكون لها تأثير في تشــكيل نطاق ومنهج البرنامج الرئيسي. ونجد أن القوانين واللوائح تقيد مجال البرنامج من خلال تحديد الأنشطة المسموح بممارستها من الناحية القانونية. وهناك تباين كبير في مدى توضيح الســلطة السياســية الرســمية للأنشــطة المحددة التي يمكن أو يتعذر مباشرتها في إطار تطبيق البرنامج. ومما يزيد الصورة تعقيداً أن النطاق المسموح به للتدخــلات نطاق ضيق، إذ تتطلب عملية تحديد النطاق تقديم تفســير قانوني للهدف من السياســة بناءً على الأولوية القانونية التاريخية (انظرعلى سبيل المثال حكم المحكمة العليا في قانون الحصول على الرعاية الصحية بأسعار ميسرة أو الأحكام الأكثر شيوعاً الصادرة عن المحكمة).

وهذه المهمة التي نشير إليها باسم تفويض المؤسسات في نظام التطبيق، تفسر المتطلبات القانونية ثم إصدار القوانين الإضافية أو التوجيهات الرســمية للعاملين الآخرين في مجالات السياســة لضمان الالتزام بالســلطة السياســية. وتعتمد هذه الهيئات بصورة متكررة على العاملين لدراسة مجال السياسة من حيث التشريعات أو اللوائح أو أحكام المحكمة التي قد يكــون لها تأثير في طريقة تنفيذ البرنامج. ولا تقتصر هذه المراجعة على بدء برنامج جديد، بــل على العكس لا بد أن تلتزم أية تغيرات أو تحســينات تطــرأ على طريقة تنفيذ البرنامج بالمتطلبات والشروط القانونية. وأحياناً تكون الحاجة لإجراء مراجعة قانونية ســبباً في منح المؤسســات المفوضة أو الكيانات الأخرى في بيئة السياســة التي تتمتــع بالخبرة القانونية، سلطة قوية لاتخاذ قرارات التطبيق. ولما لم يكن تفسير المتطلبات القانونية موضوعياً دائماً، أمكن أن تتعدد المناقشات حول نطاق الأنشطة المسموح بها بتعدد العاملين في مجال الأداء الإستراتيجي.

والبيئة القانونية لها دور مباشر في تفسير منطق التغيير أو إعاقة هذا المنطق من خلال القيود التي تفرضها على الأنشــطة المســموح بها، ومنطق التغيير هو الذي يربط المدخلات بالمخرجات. وأحياناً يمكن للقوانين والمتطلبات المصاغة بحســن نية أن تجعل من الصعب للمجموعة المستهدفة الوصول للبرنامج أو الاستمرار فيه من خلال العملية. حتى لو كانت فكــرة البرنامج العامة جيدة - مثل توفير مســاعدة الغــذاء الإضافي لمحدودي الدخل - فلن

يحقــق البرنامج ذاته النتائــج المرجوة إذا كانت متطلباته صعبــة. ويكمن جزء من مهمة مــمارسي التطبيق الماهرين في فحص القواعد والمتطلبــات المتنوعة للبرنامج، وذلك لتحديد أي المتطلبات ضرورية للحفاظ على التوافق الســياسي، وأيها ليس ضرورياً. وأشــار باحثون آخرون إلى ذلك بكسر عادة الروتين الحكومي لتبسيط العمليات[٢٥].

وهــذا الأمر يحتــاج إلى مهارة لنحدد أي المتطلبات المتاحة يحمــي القيم العامة الهامة كالمساواة أو جودة الخدمات وأيها يخدم الغرض العام بدرجة أقل. وتشير الباحثة في الشئون العامة ليشا دي هارت ديفيز إلى "الروتين الأخضر" بوصفه القواعد واللوائح المكتوبة المتاحة التي تساعد في تسهيل الأهداف العامة المقصودة وربما تمنع الممارسات العشوائية والمتقلبة. ومــن خلال لقاءاتها مع موظفي المــدن، وصف أحد مفتشي القوانين الروتين الأخضر بقوله: "إن القوانــين تيسر أداءنا لوظائفنا، فقد تم ســن القوانين حتى أثبت أني لا أختلق القوانين، ففــي معظم الحــالات يمكنني القول ليس أمامي أي حرية للتــصرف، فهي تمنحني المخرج إذا أراد شخص ما الجدال معي بصفتي مفتشاً على استيفاء معايير الوقاية من الحرائق"[٢٦].

وبالإضافة إلى تقييد الأنشــطة المســموح بها، تصــور البيئة القانونية المشــاركين الذين يشــاركون في تنفيذ الأنشــطة، ولكنها نادراً ما تحدد جميع المشــاركين الذين يشــاركون في عملية التطبيق. كما تعمل القوانين واللوائح على تحديد أدوار المشــاركين وآليات المساءلة. وأحياناً يتم تحديد الهيئات التي يحق لها سن التشريعات، ويتم أيضاً تحديد أدوات الدعم مثل المنح التنافسية والعقود، أو النص على منع التمويل بوصفه أولوية لبرنامج بعينه. ولا ينطبق ذلك على جميع الحالات، وحتى إن كان ذلك معمولاً به، فلا يزال هناك نطاق واسع حول عدد المشاركين وكيفية تنسيق العمل خلال عملية التطبيق.

ورغم ذلك يمكن أن يركز كل من إجراءات التمويل والخبرة القانونية للحكومة صلاحياتها في هيئــات خاصة وفي نطاق سياســات معينة. ويمكن منح هيئات قيادية محددة ســلطة سياســية، وبذلك يتم منحها دوراً محورياً في تنظيم البرنامج، بغض النظر عن خبرتها الفنية أو خبرتها في نطاق سياسات محددة. وبمجرد وجود تلك السلطة يستمر التمويل الحكومي داخل نطاق تلك السياســات، وبمجرد أن توفــر التشريعات نمط إعانات مالية للمزارعين أو نظام تغذية تكميلي للعائلات محدودة الدخل، فإن القوى السياسية تتكفل بأن تمثل عناصر

البرنامج تلك مميزات لنطاق تلك السياسات. وللقيام بالمهام لابد من أن يكون هناك دعم مالي حكومي لضمان الحفاظ على الطرق وتشغيل المدارس وتوفير خدمات للصحة النفسية.

أحوال السوق:

غالباً ما تعمل الأسواق جنباً إلى جنب مع الهيئات السياسية باعتبارها وسيلة لتنظيم الأنشطة، وبدلاً من الاعتماد على القوانين واللوائح، تعتمد الأسواق على أموال المستهلكين. وقياساً على منطق العرض والطلب، توفر البرامج خدمات وتدخلات تتوافق مع حاجات واهتمامات أولئك الأشخاص الذين يستهلكون تلك الخدمات. ويستمر تقديم هذه الخدمات ما دامت أهميتها وقيمتها في السوق. وفي حال كانت تلك الخدمات لا تحمل أي قيمة في السوق فلن يكون هناك استنفاد للموارد في تقييم الخدمات في السوق ومن ثم يتوقف استنفاد الموارد لتقديم الدعم للبرنامج. وهذا يعطي دلالة قوية على وجوب تغيير شيء ما، وتميل الأسواق إلى السير بوتيرة أسرع من التشريعات. وفي الوقت الذي تستغرق فيه التشريعات والتمويلات الحكومية عدة أشهر أو عدة سنوات لتتوافق مع خيارات مقومات السوق، يستمر تغير السوق بتغير الخيارات المفضلة.

ومن ثم فليس من المدهش أن نجد في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، نزعة عامة نحو الانخراط في آليات السوق أثناء تطبيق ذلك البرنامج وتلك السياسات. وعلى الرغم من احتمالية وجود انهيارات أو إخفاقات في السوق تحول دون توفير بضائع أو خدمات بشكل كامل، يبحث صناع السياسات وأصحاب المهن عن وسائل وطرق لتخصيص أنشطة محددة أو استخدام آليات سوقية لبعض جوانب آلية التطبيق. وغالباً ما تحدد الرغبة في إشراك آليات السوق شكل الأنشطة المتاحة خلال عملية التطبيق. وفي العديد من مجالات تلك السياسات، تعمل الأسواق بالفعل بوصفها جزءاً لا يتجزأ من نطاق تلك السياسات. فإذا ما نظرنا إلى المثال التوضيحي المشار إليه أعلاه، يعود البرنامج الذي تنوي استخدامه كبرنامج شراء المنزل للمرة الأولى، بالفائدة على البنية التحتية الحالية لسوق القروض العقارية للبنوك والمستثمرين. ومع ذلك، من الممكن أيضاً أن يؤدى الاعتماد على البنية التحتية للسوق إلى إعاقة البرامج؛ وعلى أقل تقدير لن تتمكن التدخلات التي تم تطويرها من إحداث نفقات لا يمكن تعويضها بالنسبة للمشاركين في عمليات السوق، بل على الأرجح ينبغي أن تساعد في تحسين الربحية.

ولذلك تقيد أحوال السوق الأنشطة المدمجة باعتبارها جزءاً من منطق التغيير، وهذا التقييد ربما يكون بقدر البيئة القانونية في العديد من نطاقات السياسات أو أكثر من ذلك. وليس بالضرورة أن يتم اعتبار ذلك جيداً أو سيئاً، ولكن هذه هي الحقيقة. وبالنسبة لبعض البرامج تدفع أيضاً الجهة المستهدفة بشكل مباشر نظير الخدمات أو المنتجات المقدمة باعتبارهم عملاء. وينطبق ذلك على العديد من خدمات الرعاية الطبية، وينطبق أيضاً على الأمهات ذات الدخل المحدود الذين يتلقون المساعدة الغذائية التكميلية. وفي الوقت الذي ربما يتلقى فيه العملاء إعانات مالية من خلال التأمين الصحي أو البطاقة الائتمانية، فإن باستطاعتهم اختيار أماكن إنفاق تلك الإعانات المالية. ويتم توفير إعانات مالية للسكن ورعاية الطفل بطرق مشابهة؛ ومن الممكن أن يقوم الأفراد الذين يحصلون على إعانات مالية باستخدام قسائم الشراء وسندات الخصم المباشر على الخدمات والسلع التي يختارونها. ويمكن أن يستمر قرار تشكيل البرنامج بتقديم الإعانات المالية للجهات المستهدفة بدلاً من تقديمها للجهات المانحة على حسب قرار السياسات التي تمت صياغتها في التشريع. ويمكن أيضاً أن يمثل ذلك القرار الوسيلة الأكثر فعالية لإحداث التغيير في الجهات المستهدفة ويمكن ألا يكون كذلك (فمثلاً نجد هذا القرار يقوم بتفعيل الاستقرار في السكن أو نجده يضمن جودة رعاية الطفل). ومع ذلك كله هناك احتمال بأن يتم تقييد الدعم وذلك بهدف تحسين فعالية نتائج التطبيق.

وغالباً ما تؤثر أحوال السوق المتعلقة بمجالات العمل الإستراتيجي في استعداد المشاركين للتعاون في عملية التطبيق وتؤثر أيضاً في شروط التعاون. وتمثل درجة المنافسة بين الجهات الفاعلة إحدى الجوانب الهامة لذلك. وترتبط المنافسة بكل من العرض والطلب؛ ومن الممكن أن تؤدي الموارد المحدودة إلى رفع درجة المنافسة، خاصة إذا ما تعددت الجهات التي تقدم الخدمات نفسها. وعند تعدد الجهات التي تقدم الخدمات نفسها، فمن الممكن أن تؤدي المنافسة إلى خفض تكلفة توفير أنشطة برامج معينة. ومن الممكن أن تقوم تلك الجهات بخفض النفقات لكي تحظى بإعانة أو عقد، ومن ثم يسهم ذلك في خفض النفقات الإجمالية للخدمات. ومع ذلك هناك أوجه عديدة من أوجه المقايضة لزيادة درجة المنافسة لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في استعداد الجهات المقدمة للخدمات للتعاون في الشئون الأخرى. وتكون أحوال التعاون مواتية بشكل أكبر عندما تتوافر الموارد ويمكن التنبؤ بها، مما يمكّن الأطراف الفاعلة من اتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بالاشتراك في مشروعات تعاونية[٢٧].

وفي بعـض الأماكن التـي توجد بها موارد متغايرة، يقل مسـتوى المنافسـة ويقل أيضاً مسـتوى التطور الميداني. فمن الممكن أن يمثل الاسـتثمار الخيري الخـاص عنصراً مهماً في مثل ذلك السـياق لتحسين فعالية تطبيق السياسـات والبرامج، فالموارد المالية الموجودة في المسـاعدات المالية الخيرية بإمكانهـا أن تطلق العنان للإبداع الذي يسـمح بتطوير حلول جديدة. وبالإضافة إلى نطاق دعم التمويل المباشر، من الممكن أن يؤدى التمويل الخيري إلى جمع متعهدي الخدمات سـوياً لإيجاد موارد جديدة مثل معلومات مشتركة للبرنامج، وهي بدورهـا تتطور لتكون مجموعة من الأدوات أو الإسـتراتيجيات العملية المفيدة. وفي حالة اسـتقرار مثل تلك الاستثمارات المالية بمرور الوقت يمكن لمثل تلك الاستثمارات أن تستفيد من تطور موارد التطبيق القيمة داخل نطاق السياسات أو المنظمات[٢٨].

ومن الأشـياء التي تثير الانتباه أن الموارد المالية غالباً ما تسـتطيع إيجاد موارد جديدة حتى مع انعدام المرونة المطلوبة. وفي نطاق العمل الإستراتيجي حيث تنخفض هبات الموارد وحيث تكون الموارد المالية غير مسـتقرة وغير كافية، تزيد احتمالية حدوث المنافسة. وتركز الأطراف الفاعلة على اسـتمرارية الهياكل التنظيمية الأساسية بدلاً من التفكير المبدع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع المشـكلات المعقدة. وعندما ينخفض مسـتوى الموارد، تندر غالباً المعلومات المتعلقة بتحسين التطبيق، ومن ثم لا يمكن مشاركتها بسهولة. فالمنافسة من أجل المـال والمنح العقارية والأفكار والعلاقات هي جزء لا يتجزأ من بيئة العمل، وهي الوسـيلة الوحيدة لتحقيق المهام. ومن الممكن أن تكون هناك منافسـة على جميع مستويات أنظمة التطبيق. وعلى مسـتوى نطاق السياسات من المحتمل أن تتنافس هيئات مختلفة من أجل الحصـول على عقـود أو منح لتوفر أنشـطة برامج محددة. وعلى مسـتوى المنظمة هناك احتمال أن تتنافس برامج مختلفة لخفض الميزانية وتخصيص وقت للعاملين. وهناك احتمال أيضاً أن يتنافس العاملون في الخطوط الأمامية للحصول على علاوات أو لجذب عملاء.

المعايير والقيم الثقافية: المشروعية والاقتداء:

في الوقـت الذي تلزم فيه العوامل الخارجية مثل السـلطة السياسـية وأحوال السـوق أنشطة التطبيق بشكل مؤكد، يكون من المألوف الاستماع إلى مديري البرامج وهم يشرحون: "في الوقـت الذي من المفترض فيـه حدوث ذلك، دعني أخبرك بكيفية عمل الأشـياء". إن

كيفية "حدوث ذلك بشــكل فعلى" تعكس غالباً الثقافة الموجودة في بيئة العمل. ويصعب تحديــد الثقافة ووصفها، والتي تعد أمراً هامــاً لنجاح التطبيق، دون تجربة آليات التطبيق للمرة الأولى. وتتطلب الثقافة كذلك فهماً نوعياً للآليات الموجودة على الأرض، أو ما يدعوه العالم كليفورد جريتس "شبكات الدلالة التي ينسجها البشر"[٢٩].

وبعكس اللوائح والتفويضات التي يتم فرضها من خلال السلطات الهرمية، تنمو جذور الثقافة من الطرق غير الرسمية التي تنسجها كل من المهام والموارد والبيئة[٣٠]، ويمثل ذلك كلاً من نتيجة وسبب وجود البرنامج الرئيسي. ويؤدي وجود الخلفية الثقافة القوية إلى إحداث فهم مشــترك ينبغي أن يتم تمكينه مع العلم بكيفية التمكين هذه. والخلفية الثقافية هي التي تضع منطقاً لفهم الأمور، بل وتجعل الأمور منطقية أيضاً، مما يوفر وســيلة للتفكير في كيفية حل المشكلات في ضوء الخبرة المستمدة من دروس الماضي.[٣١] وبهذه الطريقة، تساعد الثقافة المجتمعات في وضع توصيف للنجاح والفشــل، وتســاعد أيضاً في إضافة النتائج من خلال الأنشطة الخاصة بتلك المجتمعات. وبالاهتمام بالثقافة في تحليلنا للتطبيق، فإننا نقر بأن حث الناس على العمل سوياً تجاه تحقيق هدف مشترك لا يمثل مجرد محفزات رسمية مثل الرواتب والعقود ولكنه يتعلق بتطوير التزامات مشــتركة. ومن الممكن أن تكون مثل تلك الالتزامات بمثابة محفز قوى في تشكيل الجماهير ليتحقق تطبيق البرامج والسياسات[٣٢].

وللثقافة دور مؤثر في كشــف الأمور للنــاس، وإن كان ذلك الدور غير ملموس. وهناك دراســة قامت بها آن تشي لين بشأن الســجون الأمريكية لتنفيذ برامج إعادة التأهيل، هذه الدراسة يمكن أن تكون مثالاً واضحاً على هذه الأمر. فقد قامت بإجراء دراسات في البرامج اليومية لخمســة ســجون في دول العالم، بدلاً من مواقع تقييم البرامج الرسمية أو التجارب التي تخضع لرقابة مشــددة[٣٣]. وقد تم تكليف كل ســجن من الســجون المتوسطة التأمين بالقيــام بالتثقيف، والتدريب المهني، وبرامج علاج تعاطي المخدرات. في بعض الســجون، كانت التدخلات مجرد وســيلة لإبقاء المسجونين مشغولين، من أجل "الحفاظ على الهدوء". وفي ســجون أخرى، كان للتدخلات تأثير تحولي في مجتمع الســجناء. ولا تستطيع العوامل التقليدية مثل طبيعة الجرائم التي ارتكبها السجناء أو التقارير التأديبية أو اكتظاظ السجون التنبؤ بالتباين في طرق التطبيق. ولقد أســهم بصورة مباشرة فهم الموظفين والقادة للبرامج

في سـياق ما تبقى من عملهم، وكفاحهم ونجاحاتهم، في التأثير في أنشـطتهم، التي دعمت أو أفسـدت أو أحبطت النوايا الرسمية. يؤمن الموظفون في السجون ذات البرامج الناجحة بأهمية إعادة التأهيل خارج نطاق الغرض من الاحتجاز؛ وقد رووا القصص عن تأثير برنامج إعادة التأهيل في زيارات الاعتماد وعن تلقيهم الجوائز من رؤسـائهم نتيجة لمشاركتهم. لم يكن في السـجون التي لا تطبق مثل هذه البرامـج، التزام حتى بفكرة إعادة التأهيل. وقد سـلطت تشي لين الضوء في تحليل دراسـتها على أهمية المواءمة بين أهداف إعادة التأهيل الخاصة بالبرنامج وقيم السجن. وتختم قائلة: "عندما يتم تطويع السياسات لأغراض أخرى غير تلك التي توقعها صناع هذه السياسـة فليس ذلك بسبب أن العاملين عليها لا يفهمون عملهـم، ولكنهم يحاولون بالضبـط أن يفهموا عملهم.... ويؤدي هـذا بطبيعة الحال إلى الرجوع بكل سياسة جديدة إلى القيم التي كانت واضحة في منظماتهم"[٣٤]. وفي هذه الحالة، وكـما تؤثر العوامل الأخرى، تؤثر المعتقدات الثقافية في ماهية الأنشـطة التنفيذية وكيفية تنفيذهـا. وهناك العديد من الطرق التي يمكن للمرء أن يكشـف بها عن مصادر الثقافة، ونركز هنا على آليتين مهمتين: الممارسات القانونية، والمعتقدات والقيم المشتركة.

الممارسـات القانونيـة: نذكر مثلاً برنامج تملك المنازل الذي تـم توضيحه في بداية هذا القسم. يستند هذا المثال إلى حالة حقيقية. تبنت وكالة الدولة نظام قاعدة للبرنامج، ووفقاً لهذه القاعدة يجب على كل شـخص يريد أن يشـتري منزلاً أن يحضر بنفسه فصولاً دراسية تمتد لمدة ثماني ساعات من التعليم قبل الحصول على الدفعة الأولى كمساعدة. ولم يتم تبرير هذا الإجراء؛ فقد فوض الكونجرس الوكالة لتمويل دفعة أولى كمسـاعدة، ولكنه لم يضع أي شروط تتطلب التعليم. بالتأكيد ليس الدافع وراء القرار هو أحوال السوق؛ في الواقع، أعرب المقرضـون من القطاع الخاص الذين عملوا مع البرنامج عن الإحباط الذي أصابهم بسـبب هذه المتطلبات لأنهم كانوا يفقدون المقترضين بسـبب ذلك، والذين سـيفضلون شراء منزل مع مقرض آخر أكثر من تلبية متطلبات التعليم. كانت القوة الدافعة وراء الساعات الثماني من التعليم في الفصول الدراسـية هي أن النموذج قد أقيـم ليكون بمثابة "معيار للصناعة الوطنية"[٣٥]. أرادت وكالة الدولة أن تحاكي أفضل الممارسـات في هذا المجال ومن ثم اعتماد المعيار لإظهار الالتزام ببرنامج ذي جودة عالية.

ويمكـــن لمعايير الصناعــة أو كما يطلق عليها "أفضل الممارســات"، أن تكون أداة مهمة لضمان الجودة والاتســاق في تقديم البرامج. وقبــل اعتماد معايير الصناعة في مجال تعليم مشــتري المنزل، لم يكن هنــاك نظام عام للمفاضلة بين المتقدمين لــشراء المنازل. فما خرج به المتقدمون بعد دورة دراســية مدتها شــهر هو نفسه ما يخرجون به بعد مكالمة هاتفية لمدة ثلاثين دقيقة. وقد انضم المشــاركون في مجال السياســات عبر القطاعات غير الربحية والخاصــة والعامــة معاً لوضع معايــير الصناعة الوطنية التي يمكن أن تكــون بمثابة المنارة لممارســة فعالــة. ويتضح التحدي في أنه بينــما يمكن لمعايير الصناعــة أن توفر المشروعية والمصداقية، فإنها لا تضمن بالضرورة برنامجاً فعالاً.

هناك تأثيرات معيارية أخرى تخلق توقعات ملزمة بشــأن الممارسات المناسبة، ولنتأمل معاً القوانين المهنية الحاكمة للممارســة في مجال التمريــض أو العمل الاجتماعي، واعتماد الــوكالات غير الهادفة للربح لمعايير الإدارة لتحقيق ردود أفعــال إيجابية من لجان متابعة الأعمال الخيرية، أو أفكار البرامج التي يتم مشــاركتها من خلال مجال السياســة. وعندما يتم وضع مجال عمل للبرنامج، تميل التأثيرات التي تم إضفاء الشرعية عليها إلى التعامل مع المشكلات والحلول بالطرق التي تم قبولها من قبل، فيمكنها تقديم بعض المبررات للجمهور والممولين عن سبب تنفيذ البرنامج بطريقة معينة.

وهنــا نجــد أن إضفاء الصبغة القانونيــة على المؤثرات له أهميــة خاصة عندما يكون هناك قدر كبير من الشك حول منطق التغيير الكامن وراء البرنامج - إذ العلاقة بين الوسائل والغايات غير واضحة. وأطلق الباحثون في مجال التنظيم والإدارة على هذه الظاهرة ظاهرة التماثــل: حيــث تبدو المنظمات في مجال معين أكثر وأكثر تشــابهاً مع مرور الوقت، وذلك بتبني ممارســات وهياكل مماثلة للحد من الشــك والحيرة[٣٦]. يكمن التحدي في أن الهياكل والممارســات التي قد تكون فعالة جداً في سياق ما قد ينقصها الكفاءة وحتى قد تكون غير فعالة في سياق آخر. وتستند "الممارسات المبنية على الأدلة" التي تعد غالباً معيار الذهب، إلى الفرضيات التي قد لا تثبت عند تطبيقها في بيئات مختلفة. ويحتاج الأمر إلى تحليل ذكي لتحديد عناصر تنفيذ البرنامج التي يمكن استعارتها من تطبيقات أخرى ناجحة، كما يتطلب الأمر تأقلماً فريداً مع الظروف الخاصة.

يمكن أن يساعد إضفاء الصبغة القانونية على الممارسات على تسهيل التنسيق، كما يمكن للمهنيين الذين يتشاركون في المعايير أو الشهادات نفسها أن يكون لهم درجة أعلى من ثقة بعضهم في بعض. ويمكن أن يخلق هذا الشعور بالمسؤولية الأخلاقية للاستمرار في المهام المنوطة بهم وتنفيذها وفقاً للمعايير المتفق عليها. وأحياناً يُنظر إلى هذه الالتزامات الأخلاقية على أنها أكثر فعالية في تنظيم السلوكيات أكثر من اللوائح الرسمية المبنية على السلطة السياسية. في الواقع، في بعض المناطق، هناك توجه نحو صناعة التنظيم الذاتي لتقليل الحاجة إلى التنظيم الحكومي. وفي هذه المجالات، غالباً ما يكون هناك منظمة جامعة، مثل اتحاد النقابات الخيري، والتي تتحقق من أن المنظمات أو البرامج تحقق المعايير المتفق عليها. فمثلاً، في مجال العلاج من تعاطي المخدرات، يمكن للبرامج تلقي الشهادات والاعتمادات المتعددة لإثبات شرعيتها. وقد يطلب الممولون الشهادات للتثبت قبل تقديم المنح أو العقود. ويمكن أيضاً أن تكون هناك صراعات بخصوص أي معيار يجب أن يتبع لأن المعايير المهنية أو الشهادات يمكن أن تتعارض مع السلطة الرسمية للتمويل العام.

المعتقدات والقيم المشتركة: المعتقدات المشتركة هي الآلية الأهم لفهم الديناميات والتراكيب الاجتماعية في مجال العمل الإستراتيجي، وهي تمثل أيضاً جوهر الثقافة. يفرق العلماء بين درجات وضوح هذه المعتقدات، ويصنفون بعضها على أنها أعراف، والبعض الآخر على أنها قيم، ويظل بعضها مجرد فرضيات[٣٧]. والفكرة الرئيسية لموضوعاتنا هي أن المعتقدات المشتركة غالباً ما تعمل في إطار معرفي، وتكون وسيلة لجعلها معقولة، للحد من الغموض وجعل العالم أكثر وضوحاً. ولهذه المعتقدات المشتركة تأثير في البرنامج أثناء التطبيق. وغالباً ما تستند قرارات قادة الوكالات، ومديري البرامج، والعاملين في الخطوط الأمامية في جميع أنظمة التطبيق، إلى فهمهم للمجموعة المستهدفة، وكيفية عمل البرنامج، وتصوراتهم بشأن المشاركين الآخرين.

تأمل المعلم الجديد الذي يعمل في مدرسة حيث يؤمن الناس بأنهم يؤدون أدواراً رئيسية في المجتمع، ويُعلمون الطلاب ذوي الإمكانات غير المستغلة، كما أن هذا المعلم يتفاعل بشكل دوري مع الزملاء الآخرين باستمرار ويسعى جاهداً لتحسين مستوى تدريسهم. وفي

المنطقة نفسـها شـاءت الأقدار لمعلمة أخرى أن تكون في مدرسة طلابها ليس لديهم دافع، كـما ينتشر الاعتقاد بأن النقد الموجة للتعليم العام صحيح. وهي ترى كيف ينبذ الآخرون زميلاً لهم يبقى متأخراً ليتعلم عمليات جديدة في تسجيل المحاضرات. وتساعد المعتقدات الجماعيـة في كل بيئة إلى فهـم تصرفات الناس وإلى طرح التفسـيرات التي يرونها صالحة. تتسـق هذه المعتقـدات التي تدرس لهـؤلاء المعلمين الجدد، ثم تدعم سـلوكهم بما يتفق معهم. ولأن التعليم أمر ضروري ومجزٍ، من المتوقع أن المعلم الجديد سـوف يستكشـف خيارات تربوية جديدة. وآخراً، بسـبب معرفـة أن تعليم الروضة في الصفوف من (١-١٢) مقسـم سلفاً والطلاب ليست لهم دوافع، هناك حافز ضعيف للمعلم المبتدئ لتجربة أمور فنية جديدة في الفصول الدراسـية. كما تدعم المعتقدات المشـتركة الإجراءات التي تخلق مع مرور الوقت واقعاً مفروضاً في كل مدرسة. وعندما تتبنى مدرسة الحي منهج رياضيات جديداً، فهذا الجانب من جوانب الثقافة في كل مدرسة يصوغ فهم المعلمين للبرنامج وكذلك قابلية النتائج المنشودة للاستمرار.

أما من حيث تحديد الجدوى من البرنامج الأسـاسي، فيكون للمعتقدات حول السـلوك البشري أهمية قصوى في تشـكيل منطق التغيير. هل الناس جديرون بالثقة ولهم دوافعهم، أم أنهم أنانيون وكسالى؟ هل سيلتزم المدير أو العاملون بتعليمات البرنامج أم سيفعلون كل شيء للتنصل من المسؤوليات؟ هل تستحق الفئات المستهدفة الاحترام وخدمة عالية الجودة أم أنهم لا يسـتحقون الدعم الذي يتم تقديمه؟ تشـكل الإجابات المباشرة على هذه الأسئلة صيغة الطابع الرسمي لتصميم البرنامج. وقليل من الوسائل الرسمية للمراقبة والمتابعة، مثل القواعد والعقوبات، ضروري إذا كان هناك اعتقاد مشترك بأن الناس في نظام التطبيق، سواء أولئك الذين يقدمون البرامج العامة أو أولئك الذين يتلقونها، يستحقون الاحترام.

وبالمثل، غالباً ما ترتكز الطريقة التي ينتهجها المنفذون للتعامل مع منطق التغيير على معتقداتهم المتعلقة بالتدخلات الفعالة. أحياناً تأتي هذه المعتقدات من الخلفية الاجتماعية المهنيـة: الأطبـاء الذين يتعلمون لعـرض مهاراتهم أكثر تميزاً من الممرضـات؛ والمربون في مرحلة الطفولة المبكرة الذين يميزون أنفسـهم عن مقدمي الرعاية للأطفال؛ والمهندسـون الذين يميزون أنفسـهم عن الفنيين. كلٌّ له طريقة فريدة لتشـخيص المشـكلة واقتراح حل

لهـــا، مما يؤدي أحياناً إلى وجود خيارات مفضلة مختلفـــة لتصميم البرنامج. فمثلاً، برنامج ما بعد المدرســـة الذي يعمل به أخصائيون اجتماعيون قد يختلف تماماً عن برنامج ما بعد المدرســـة الذي يعمل به المعلمون. كما يمكن أن تنشـــأ معتقدات بشأن البرامج الفعالة من خـــلال تجارب العاملين في مجال التطبيق حيث يمرون كل يوم بأحداث ذات مغزى أو أنهم يســـتمعون إلى القصص التي يقصها الآخرون حول الصراع مع السلطة التشريعية أو العمل مع العملاء. ويســـاعد هذا المناخ على إيجاد طـــرق ذكية تؤثر في كيفية تفكير القائمين على أفكار البرنامج أو السياسة[٣٨].

ونختتـــم هذا المبحث بتوضيح أن المعتقدات المشـــتركة يمكن أن تكـــون جزءاً هاماً من تنســـيق الأنشـــطة حول البرنامج الأســـاسي. وتختلف درجة التوافق أو الاختلاف بين القوى الفاعلة وفهمهم للمعتقدات المشتركة في بيئات التطبيق المختلفة، وخصوصاً حول ما ينبغي القيـــام به وكيف يجب أن يتم ذلك. وتقدم الثقافة الحقيقية تفســـيراً مجملاً للمشـــكلات التـــي يتعين حلها، وتضع تمييزاً بين النجاح والفشـــل، وتضفي قيمة على المخرجات النهائية، وتقلل نســـبة الغموض أيضاً. كما يمكن أن تؤثر المعتقدات المشـــتركة بشـــأن سمعة الوكالة تأثيراً مباشراً على اســـتعداد المنظمات لتنسيق أنشطتها على صعيد المنظمة، أو السياسة، أو مستويات الخطوط الأمامية[٣٩].

يؤكد كثير من العلماء أهمية تثبيت الثقافة في خلفيات المنظمة، وتســـليط الضوء على الطريقة التي تعمل بها حيث تعد الثقافة كالغراء الذي يربط بين مجموعة من الناس معاً[٤٠]. ويلقي هذا البحث الضوء على أهمية الثقافة، خاصة في الأوقات التي تواجه فيها المجموعة التغيير بســـبب احتمالية ما يســـميه كريستوفر أنســـيل "الهوية الجمعية"[٤١]. ورغم سيادة بعض الدلالات الثقافية أحياناً، إلا أن ذلك لا يمنع من ظهور ثقافات مضادة، وهذه الثقافات المضـــادة توجد فرصاً لأولئك الذين لا يســـتطيعون الاندماج في النظـــام الاجتماعي والعمل بمقتضاه. وكلما اســـتخدمت القصص والاســـتعارات البديلة وتـــم تقديم المعتقدات البديلة كتفســـيرات، أدى ذلك لإضعاف الثقافة الســـائدة. وهذا يغذي ظهور مفاهيم وتفســـيرات جديدة مما يؤدي إلى إيجاد المزيد من الفرص لوضع تفســـيرات جديدة توجد بدورها فرص عمل جديـــدة ومبتكرة. وعندما يكـــون هناك اختلاف بين المعتقـــدات والقيم في مجالات

العمل الإسـتراتيجي، تتشـكل ائتلافات مختلفة حيث تجمع مواردها الخاصة وتبني سلطة للمضي قدماً بالمعتقدات الجمعية الخاصة بها عن طبيعة المشكلة أو الحلول الحالية القابلة للتطبيـق[٤٢]. وقد تصبح عناصر الثقافة محل خـلاف عندما تقدم الجهات الفاعلة المختلفة المطالبات التفسـيرية التنافسية حول الأحداث والإجراءات المناسبة، وتخلق هذه الدينامية بعض عمليات التنفيذ التي لا يمكن توقعها في مجالات العمل الإستراتيجي.

الخلاصة:

قـدم هذا الفصل طريقة جديدة لفهم السياسـات وتنفيذ البرامـج. ويقدم التفكير في أنشـطة التطبيق كتجمعات في مجالات العمل الإستراتيجي المترابطة وكذلك المتميزة أدوات تحليليـة جديـدة. ومن خلال التركيز على البرنامج الأسـاسي، عرفنا كيف أن وضع خيارات قابلة للتطبيق، وتحديد منطق التطبيق، وتنسـيق الأنشـطة هي مهام ضرورية تحدث في عمليات التنفيذ. ويتشـكل البرنامج الأسـاسي عبر مستويات نظام التنفيذ من قبل السلطة الموجـودة في البيئة القانونية وأحوال السـوق وفي الثقافة التـي تنعكس على إضفاء الصفة القانونية على الممارسـات والمعتقدات والقيم المشتركة. كما يؤدى الإلمام والمعرفة بالآليات التـي تشـكل كيفية تحديد وتشـكيل البرامج خلال عملية التطبيـق إلى فتح آفاق جديدة للتدخل عبر نظام التطبيق.

ومـن الناحية العملية، نجد أن كل تلك القوى تعمل معاً في إطار بيئة العمل ونشـعر بها تماماً ونشـعر بحدتها عندما يغير الفرد الأدوار أو يدخل في نظام تنفيذ جديد. وسـوف تشـعر المرأة التي تعمل في مجموعة تناصر وتدعم مجال الصحة النفسـية في ولاية ما عند انتقالها لولاية أخرى والبدء في العمل على مستوى وزارة الصحة بتغير مهم. وعلى الرغم من أن مجال المحتوى متناسـق ومتشابه، إلا أنه من المرجح وجود برامج أساسية مختلفة حتى وإن كانـت تتلقى تمويلاً من البرنامج الاتحادي نفسـه. ونعود إلى تلك المرأة التي انتقلت للعمل على مسـتوى وزارة الصحة، وسنجد أنها بعد انتقالها ستلمس تغيراً في دور العاملين بمجال الصحة النفسـية، وذلك لأنها أصبحت قريبة من السلطة الصحية ومصادرها وقيمها الثقافية، وهنا سـيعن لها الكثير من الأسئلة حول ما لديها من قيم ثقافية: تعمل منظمات الدعم في الشبكات الخاصة بمجالات السياسة حيث تجتمع تلك القوى بشكل ديناميكي، في

حين تُعنى الوكالات الإدارية العامة بشــكل مباشر بسن سلطتهم السياسية. ومن ثم يكون الموظف المحترف هو من يرى ضرورة فهم الســياقات المختلفة واستيعابها. وفي حالة المرأة التي انتقلت للعمل بالوزارة سنجدها تفتقر إلى لغة مشتركة تستطيع هي من خلالها معرفة التغيير أو الاختلافات بين بيئات العمل، وحتى تصل إلى ذلك لابد لها من أن ترتكب خطأ ما.

في كتابــة هــذا الفصل الذي يركز عــلى المفاهيم، نحاول تقديم لغة يمكن اســتخدامها لوصــف التأثيرات الحالية في معظم مجالات العمل الإســتراتيجي بحيث تشــكل محتويات البرنامج في أنظمة التطبيق. وهذه خطوة أولى، ورغم أهميتها لكنها ليســت سوى الخطوة الأولى. وتكــون المهمــة التالية هــي النظر في النطاقــات المختلفة للنشــاط في إطار نظام التطبيق - مجال السياســات، أو التنظيم، أو في الخطوط الأمامية. وبالنسبة للمرأة العاملة في مجال الصحة النفســية والتي انتقلت إلى ولايــة أخرى، انصب اهتمامها بالوظائف فقط على مســتوى مجال السياســة، لكن يبدو أنها تعلم أن تنفيذ الأنشطة الهامة يحدث في أي مــكان آخر، وأن المشــاركين والموارد يشــكلون بصورة كبيرة البرنامج الأســاسي. في الفصول الثلاثة المقبلة، نستكشف أنظمة التطبيق على كل من هذه المستويات، ونقدم صورة عامة للمشــهد ونكشف كيف يمكن للســلطة والثقافة أن تشــكل البرامج. ثم نجمع في الفصل الســابع عناصر النظام ونضعها في نظام واحد مرة أخرى لاستكشــاف كيفية عمل التطبيق عبر النظام بأكمله للتأثير في نتائج القيم العامة. ونقدم دراســات للحالات الخاصة بتمويل الحالات الأكثر تضرراً ونظام تقييم الجودة لتقديم الرسوم التوضيحية للمفاهيم العامة التي أدخلت في هذا الفصل المتعلق بالبرامج الأساســية وأهمية البنية الاجتماعية في تشــكيل ما يحدث فعلاً عند تطبيق السياسات والبرامج.

وعــلى ما تقدم، نســتطيع القول بأن المنهج الذي نتبنــاه هنا يختلف عن التوصيات أو ورش العمل التي تنعقد حول "أفضل الممارســات" لتحسين مخرجات السياسات. وبالنسبة للمهتمين بتحســين عمليات التطبيق، فمن التقليدي تحديد ممارســة معينة تُثبت فعاليتها في بيئــات عمل أخرى ومن ثم التأكيد على استنســاخها لتكون وســيلة لتحســين الفعالية. فالممارســة هي خير برهان لإثبات فعالية أي افتراض. ويمكننا أن شــبه الممارســة بالسماد السحري الذي ثبتت فعاليته لزراعة زهور جميلة عطرة في حديقة زهور في ظروف قياسية،

ومن ثم تمســك الجميع بهذا السماد الســحري ليكون طريقة مثالية لتحسين نمو الزهور – على الرغم من أن الزهور التي تنوي زراعتها موجودة في حديقة صخرية ولا ترى الشــمس. ويشــير نهجنا إلى أن فشل محاولات الأســمدة للعمل بشكل صحيح قد لا يكون الخطأ هو نقص المهارات، أو الالتزام باستخدام الأسمدة، أو حتى استخدام أسمدة خاطئة - قد يكون الأمر ببساطة أن الأسمدة ليست هي التدابير والإعدادات المناسبة للنباتات والمعايير الخاصة بحديقتك. في الجزء الثاني سنستكشــف المناهج التــي يمكنك اتخاذها لفهم النظام البيئي، قطعــة الأرض، وحوض الزهور الذي تنمــو فيه. وبهذه الطريقة، نضع إطار المهمة الخاصة بتحســين التطبيق كمحاولة ركزت في البداية على تحسين فهم سياق البيئة الخاص بك حتى تتمكن من تطوير تدخل أكثر ذكاءً ومهارة.


١٣٨

الباب الثاني
نظام التطبيق على المستويات المتعددة

السـياق هو مجموعة المعتقدات التي تغيب عنا أحياناً ولا ندري عنها شيئاً، لكنها هي التي تحدد كيف نفكر، وكيف نرى العالم، وما الذي ينبغي أن نعيره اهتمامنا، ومن ثم كيف نتصرف حيال ذلك. وهو ما نطلق عليه أحياناً الآراء الاجتماعية السائدة[١].

فلا شيء يعيق العملية الإبداعية أكثر من المعتقدات الراسخة، والتي تؤمن أنه بمجرد أن يمتلك المرء الرؤية الواضحة فعندها لا ينقص ذلك إلا التطبيق. فالانتقال من مرحلة التصور إلى التعبير أو التنفيذ هو حقاً قلب عملية الإيجاد أو الإنشاء وهو ما يمكننا أن نطلق عليها حرفياً "الاستحداث/الخلق"[٢].

نعمل من خلال فصول الباب الثاني على تطبيق إطارنا العملي على مسـتويات متعددة بهدف المسـاعدة في وصف أنظمة تطبيق السياسات والبرامج وشرحها. حيث نبدأ بدارسة كل مسـتوى من المسـتويات الرئيسـية التي تندرج تحت النظام. وذاك لأننا بحاجة، قبل تحسـين عملية التطبيق لتصبح أكثر فعالية، إلى العمل أولاً على فهم هيكلية كل مسـتوى ومعوقاته. ونرغب في التركيز على أهمية إجراء هذا النوع من التحليل السياقي. حيث كثر الحديث بين دوائر الشـئون المهنية العامة حول أهمية "شحذ الهمم" نحو "تغيير الأنظمة" وتحسـين "التأثير الجماعي". وتعكس الدورات التدريبية والنـشرات المهنية المتخصصة في مجملهـا التوق إلى إحداث طفرات ضخمة في الأنظمة لمواجهة التحديات العامة المسـتمرة التـي تتخطى المصالح الذاتية المحدودة لمنظمة ما أو حزب ما. وقد تكللت بعض الحالات بالنجاح ومن ثم الإشادة بها وقد حاولت مجتمعات أخرى استنساخ جهودها.

بينما يوفر الباب الأخير من هذا الكتاب أداة لمساعدة المحترفين والمتخصصين في تحقيق التحولات المنشودة، ويكفي القول بأن تلك النماذج المختزلة أو الحلول الميسرة قد أصبحت نمطاً مُعتاداً. فغالباً ما تبوء عند تطبيقها بالفشـل في إحداث طفرات التغييرات المنشـودة، فمن الممكن أن يتحول التطبيق إلى كابوس عند إحجام المشاركين فيه عن ممارسته نظراً لفقر النتائج التي يرونها نتيجة لجهودهم. ومن هنا تأتي أهمية تحسـين التأثير الجماعي بصفته من الجهود المبذولة لصقل عمليات إدارة وتشـغيل أنظمة تطبيق السياسات والبرامج. ولا يمكن تحقيق الأفكار الطموحة - مثل كيفية إشراك المجتمع في تحسـين مسـتوى التحصيل التعليمـي للأطفال، وتقليص انبعاثات الكربون في المدن أو دعم الشركات الصغيرة المملوكة لمهاجرين - إلا بإدخال تغييرات كبيرة وهامة على الأنظمة القائمة.

ونعتقــد أن النجاح في إحداث تغيير مؤثر في النظام يبدأ من التحليل الشــامل لظروف ذلك النظام، حيث يشكل هذا الاعتقاد القوة الدافعة لتحليلنا على مستويات متعددة، وهو الذي وجهنا إلى الاطلاع على أبحاث العلوم الاجتماعية لاستكشــاف المبادئ والأدوات الهامة ذات الصلة بتطبيق السياسات أو البرامج.

ولقد انصب تركيزنا في بداية الفصل الرابع على مجالات السياســات، وشبكات المنظمات العامة والخاصة المعنية بعملية التطبيق في أماكن محددة. حيث تمتلك المنظمات المشاركة في مجال السياســات والتمويل والخيارات المتعلقة بالتطبيق، ويمكن حثها على المشــاركة في المهــام المختلفــة لصياغة وديباجة البرنامج الرئيسي. كما يمكــن اعتبار علاقاتها القائمة أحد الأصــول أو العراقيــل التي تواجه التطبيق الســلس. ولكن يعد كل كيان يشــارك في مجال السياسات جزءاً من هيكل وعملية التطبيق، مثل النباتات والحشائش المستخدمة في زراعة البستان، ولها دور في تمكين أو إعاقة كيفية تنفيذ السياسة أو البرنامج.

ومــع ذلك تظل هناك مســتويات تحليليــة أخرى يتوجب علينا فهمهــا، فلكل منظمة هيكلها وعملياتها الخاصة بها والتي تســهم بدورها في تنقيح البرنامج وتحسينه، وسنتناول تلك الظروف في الفصل الخامس من هذا الكتاب، وذلك لما لها من تأثير فني مباشر في كيفية تطبيــق البرنامج، وذلك التأثير يتجلى في مقوماتها الفنية وهياكلها البنائية وكذا فرق العمل التــي تقوم بها. وهــذه الظروف هي التي تحدد مدى ملاءمة الوســائل الجديدة لتحقيق الأهداف المنشــودة، ومن ثم يتم قبول هذه الوســائل أو رفضها أو تعديلها. أما الخطوط الأماميــة، فلها مشــكلاتها الخاصة التي ينبغــي التركيز عليها، لذا ننتقل إلى هذا المســتوى بالدراســة في الفصل الســادس. أضف إلى ذلك أن الفئة المستهدفة، ودوافعهم ومحفزاتهم الخاصة، تشــكل عنــصراً هاماً ينبغي الانتباه إليه. كما أن مســتوى التغير الســلوكي للفئة المستهدفة يؤثر تأثيراً مباشراً في المهام الواجب تنفيذها.

لــذا أدرجنا في الملحقات أدوات تحليلية لمســاعدة القارئ على إجــراء التحليل الخاص بالتطبيق لكل مستوى من تلك المستويات. ونهدف من طرح طرق الوصف الفني لعوامل التطبيق المهمة إلى التوصل إلى فهم جديد والوصول إلى آفاق جديدة للنقاش حول التطبيق عبر الأنظمة المتعددة المستويات. كما نستعرض مثالين لتوضيح التطبيقات المباشرة لتحويل الأفكار المستهدفة إلى مشروعات تطبيقية.

الفصل الرابع
مجالات السياسات

عندمــا يعبر الناس عن آراءهــم المتعلقة بالعديد من المشــكلات العامة والمهمة، مثل إعــادة هيكلة الرعاية الصحيــة، والأمن الوطني، وتوفير الغــذاء للمحتاجين يفضل أغلبهم عدم التصريح بآرائهم ويكتفون بإيماءات تنم عن ســخطهم تجــاه عمليات "النظام". وقد تــم إيصال هذه الأمور إلى السياســيين، لتأكيد أن العمليــات البيروقراطية هي التي تعيق التدخــل السريع، أو لتأكيد انعدام التنســيق بين وجود الحوافــز والدوافع. ولكن نادراً ما تتوفــر لديهم المعرفــة الفعلية حول تفاصيل "النظام"، ومن يشــارك فيــه؟ وما دوافعهم وأهدافهم المنشــودة؟ وما الذي يتحملونه من مســئوليات؟ وما حوافزهم؟ وما العلاقات الهامة التي يمكن تعزيزها للتأثير في عملية السياســة بما يســهم في تحسين الأوضاع؟ هذه التســاؤلات نشــأت نتيجة للمشــكلات التي واجهها العديد من القائمين على تطبيق قانون الرعاية الصحية الميسرة في كولورادو، وبســبب ذلك تصدرت هذه التســاؤلات محور عملية تحليلنا للتطبيق. ونظراً لكونها عناصر رئيســية مهمة في فهم مشــكلات التطبيق والتعرف عــلى حلولها الممكنة، بات من الــضروري، عند إجراء تحليل للتطبيــق، الانتقال لما يتجاوز المنطق العام لما يعرف "بالنظام" لتكوين تصور أفضل عن كيفية التعاون بين مراكز الرعاية الصحية الحالية والأســواق قبل إقرار قانون الرعايــة الصحية الميسرة في كولورادو، بالإضافة إلى كيفيــة عمل الحكومات الاتحادية مع الولايات لتنفيذ البرامج المختلفة التي تمس الأمن الداخلي، وكيف تســهم شــبكات بنوك الطعام وتخزينها في ضمان توفير الكميات المناســبة من الطعام في حالات الطوارئ. فهناك العديد من أنظمة التطبيق المتعددة المستويات كما سبق أن أوضحنا في المقدمة، ويبدأ عرضنا بشرح المستوى الشامل لمجالات السياسة.

عندما نذكر مجالات السياســة فإننا نقصد بها الشــبكات المترابطة التي تضم المنظمات المعنية بتنفيذ السياسات والبرامج المهمة في بعض التخصصات مثل، الأمن الوطني، والرعاية الصحية، والدعم الغذائي، والتي تجتمع للعمل في مكان ما وفي وقت واحد. فهذه المجالات تمثل في الحياة العملية العناصر الرئيســية لبيئات السياســات في منطقة جغرافية محددة. ونظراً لمشــاركة الحكومات ودوائر الاختصاص التابعة لهــا، على الأقل، بطريقة ما في كيفية

تطبيق السياسات والبرامج، فعادة ما يكون للروابط الجغرافية كالولاية، والدولة، ومدارس المدينة، أهمية بالغة، لخلق آليات اجتماعية وسياسية فريدة ضمن مجال العمل الإستراتيجي. فمن الواضح أن مجالات السياسات لا توجد في معزل بعضها عن بعض. فمجال السياسة في ولاية كولورادو قد تأثر تأثراً مباشراً، وهذا المجال هو الذي يحدد شكل تطبيق قانون الرعاية الصحية الميسرة، بجهات السياسة الوطنية حيث صدر القانون من خلال التعاون والمفاوضات التي جرت بين الجهات الصناعية ومجموعات المناصرة والدعم غير الربحية وجهات صياغة القوانين. فقد أسهم تسييس القانون على الصعيد الوطني، ونعته باسم "مشروع أوباما للرعاية الصحية"، وما تلا ذلك من محاولات تشريعية لإيقافه، إسهاماً مباشراً في تشكيل بيئة كولورادو. ولكن لم يسبق تحديد طريقة تأثير تلك القوى الوطنية في قرارات التطبيق ضمن الجهات القائمة على التطبيق. حيث استمر قادة التشريع في هذه الولاية في العمل على القانون لإيجاد نظام الرعاية الصحية الخاص بهم حتى قبل خمود ثورة المعارضة السياسية لتطبيقه. كما استغلت المؤسسات الخاصة الدراسات المهتمة بالمستهلك والتعليم بهدف المساعدة في تقديم الأدلة اللازمة والضرورية لإنجاح التخطيط للتطبيق. وقد عملت منظمة الاتصال في كولورادو (Connect with Colorado) على تشكيل مجموعات من أصحاب المصالح في المجالات الهامة مثل الشركات الصغيرة ودور الرعاية الصحية على إعداد وتطوير خطط العمل، في حين لم تحدث إجراءات مماثلة في ولايتي كينساس ونبراسكا.

وبصفه عامة، يعمل الهيكل الاجتماعي بوصفه مجالاً للممارسة الإستراتيجية، على تشكيل إدارة تطبيق القوانين الاتحادية، سواء كان من خلال برامج ممولة من جهات خاصة للمساهمة في تطوير المجال أم عبر برامج تعاونية تم تطويرها لتلبية متطلبات حل المشكلات الملحة في المجتمع. بينما يستخدم بعض علماء السياسة مصطلح الأنظمة الفرعية للسياسة[١] متأثرين بالباحثين في الدراسات التنظيمية، فإننا نستخدم مصطلح مجالات السياسة استخداماً صحيحاً[٢]، إذ يتضح بديهياً أنه يعبر عن التعاون بين الشعب والمؤسسات في إنشاء هذه الشبكات. ونظراً لما تتمتع به الأطراف المعنية من تاريخ وعمل تعاوني على حل المشكلات العامة في سياقها، فقد تمكنوا من الاستفادة من خبراتهم في تطبيق التغييرات المستهدفة على السياسة أو البرنامج، فمجالات السياسة هي المكان الذي تظهر من خلاله قدرات تطبيق إحدى السياسات أو البرامج.

وتتكــون مجالات السياســة من عدة قوى، ويمكن تشــكيلها اســتجابة لإحدى الأزمات الوطنية أو الأحداث التاريخية. ففي منتصف الســتينيات، عندما أطلقت الحكومة حملتها للقضاء على الفقر، عملت على توســيع دورها ورســالتها توســيعاً كبيراً، الأمر الذي أدى إلى خلق مســئوليات ومهام جديدة ضمن كل مســتوى داخل الحكومة، وأدى كذلك إلى إنشاء منظمات غير ربحية جديدة تهتم بالعمل وفقاً لمجالات السياســة. وبالمثل، أدت الهجمات الإرهابيــة التي تعرضــت لها الولايــات المتحدة عــام ٢٠٠١ إلى خلــق احتياجات جديدة لتحســين الأمن الوطني الداخلي مع إعادة التركيز بصفة أساسية على المؤسسات والمنظمات القائمة بالفعل. ثم تم إنشــاء وتطوير منظمات جديدة وتشكلت علاقات جديدة لتحسين الاستجابات الوطنية. فهذا التوجه التنازلي المتعلق بكيفية تصور التطبيق شائع بين صانعي القرار الســياسي وبعــض الباحثين، حيث يعد التطبيق بالنســبة لهم مجرد تطوير لشــبكة خدمات تهتم بتنفيذ أوامر السياسات.

بيد أن مجالات السياسة غالباً لا تكون نسيجاً جديداً تماماً ينشأ استجابة لأحد الأحداث، بل تشــهد تطوراً بمرور الوقت، وتتشــكل من خلال خبرات المنظمات المشــاركة في العمل على المشــكلات العامة. ويعد التفكير بطريقة تصاعدية أسلوباً مفيداً لفهم التصور الشامل لأفضل الســبل لتطوير مجالات السياســة. وكــما تعرفنا في الفصل الثــاني، على وصف كل مــن بني هجــرن وديفيد بورتر لهيــاكل التطبيق المحلية، حيث أوضحــا أن الهيكل يتألف مــن مجموعــة كبيرة من المنظمات لها مصالح محتملة في تســوية أي مشــكلة عامة يمكن وجودهــا في مــكان ما[٣]. وإنه لمن الصعب توقع طبيعة المشــاركة الفعلية لكل منظمة من تلك المنظمات العاملة في المجال عندما ينصب التركيز على أي سياسة أو برنامج جديد. ولا يتجاوز اتخاذ المنظمة لقرار المشــاركة ســوى قرارها بأن تخطو نحو ســاحة العمل الميداني المتاح في المجال. وقد يتأثر قرار مشــاركتها بسمعتها، بالنسبة للمنظمة التي تتمتع بتاريخ للمشــاركة في هــذا النوع من المبادرات. وهو ما يمكن تشــكيله بفضل خــبرات القيادات والأعضــاء، وهــم من يمتلكون المعرفة المهنية المتخصصة بتشــكيل التطبيــق. كما أن قرار المشاركة قد يكون مدفوعاً بأولويات المجلس أو توافر تمويل جديد، إلا أن هناك العديد من المحفزات التي تدفع للخروج من مرحلة ما ومن ثم المشاركة الفعلية في التطبيق، ولكن من الصعب أن يقوم المرء بتوقع النتائج عندما يكون خارج نطاق العمل الإستراتيجي.

ويمكن تحقيق هذا النوع من العمل المرن من خلال صياغة التصميم بعدة طرق مختلفة. ففـي الحكومات غير المركزيـة والضخمة كما هو الحـال في الولايات المتحـدة الأمريكية، تشـهد المجالات تطوراً مرتبطاً بالظروف الفريدة التي تتميـز بها الولايات، حيث يتجاوب العاملون بالمنظمات مع الفرص والعراقيل التي قد تواجههم ويتفاعلون معها. فهذا هو لب الاتحادية. فمجالات السياسة توفر البيئة التي يمكن للعاملين بالهيئات المحلية المشاركة من خلالها في صراعات التطبيق الخاصة بموضوع ما، والتعامل مع القيم التنافسية. فكيف يمكن جمع الأفراد المناسـبين في كولورادو سـوياً للعمل على تصميم نظام الرعاية الصحية الخاص بالولاية؟ وكيف تسـتطيع إدارة الشرطة مشاركة البيانات مع إدارة الصحة المحلية لتحسين الرقابة الأمنية الداخلية؟ وكيف تسـتطيع منظمات تخزين الغذاء التغلب على أزمة الثقة التاريخيـة في تطوير آليات تمكن محدودي الدخل من تلقي الدعم الغذائي دون اسـتغلال تلك الخدمات اسـتغلالاً سيئاً؟ تظهر الإجابات عن هذه التساؤلات عبر الهيكل الاجتماعي لمجالات السياسة.

فهـذه المجالات معقدة ومتشـابكة، ومن الـضروري أن يعمل المتخصصـون المعنيون بإحداث التغيير في السياسـة على تطوير لغة تساعد على اسـتيعاب وفهم آلياتها وظروفها قبل تطبيق التحسينات. ولقد توصلنا، في واقع الأمر، ومن خلال ممارستنا في مجال الأبحاث والتعليم، إلى أن عمل مجالات السياسـة مشابه لكيفية إدارة الأسواق لأعمالها في القطاعات الصناعية الخاصة[٤]. فالأسواق تتفاوت من حيث شكلها ونطاقها والسلع والخدمات المتداولة فيها، بالإضافة إلى المشـاركين فيها وموقعها. كما أنها تعمل على تسـهيل الأنشطة التجارية وعملية توزيع وتخصيـص الموارد داخل المجتمع. وعلى الرغم من إمكانية إعداد المجالات السياسـية وتنظيمها بتأنٍّ وروية، فإن ذلك نادراً ما يحدث، إذ تنشأ المجالات السياسية من الخيـارات والمهارات والموارد المتاحة محلياً. ويعد تحليل السـوق مـن العناصر المهمة في مجال الأعمال؛ حيث يهتم بدارسة الآليات الخاصة بالسوق والتي تمد الشركات بالمعلومات اللازمة للتخطيط وصياغة الإسـتراتيجية المتعلقـة بالمخزون، ومواهب القوى العامة والقوة الشرائية والمرافق والمنشـآت. وبالطريقة ذاتها، يعد تحليل مجالات السياسية من العناصر المهمة في مجال الشئون العامة.

وعلى الرغم من كون مجالات السياسة هيكلاً ضرورياً لازماً لتحقيق الأهداف العامة، فإن الباحثين لا يســتوعبون آلية عملها جيداً؛ فلم تُجر حتى الآن دراســات ناجحة ذات منهجية للمقارنة بين تنمية وتطوير مجالات السياسة والنتائج المتحققة في بيئة واحدة وعبر الولايات المختلفة[٥]. ويرجع الســبب في ذلك، جزئياً، إلى أن الإطار العملي يتكون من عوامل رســمية، مثــل القوانين والعقود ومقاييس الأداء، وآليات أخرى غير رســمية، مثــل العلاقات والثقة والاتفاقيــات حيــث يصعب معها إعــداد الوثائق المنظمة والممنهجــة. بالإضافة إلى تركيز الأبحاث بصفة رئيســية على استيعاب وفهم المبادئ الأكثر عمومية، مثل العلاقات الداخلية المتبادلة بين الإدارة الحكومية أو شــبكات السياســة. وعلى الرغم من عدم دراسة المجالات السياســية دراســة مباشرة، إلا أنه يتضح من خلال أبحاث تطبيق السياســات المتعددة أن هناك شيئاً ما، بالغ الأهمية بالنسبة للتطبيق، يحدث على هذا النطاق (الكلي) من النظام. كما اتضح بالدليل القاطع، وعبر التطبيق العملي، أن السياسات العامة الضخمة، مثل قانون الرعايــة الصحية الميسرة، قــد يأتي بنتائج مختلفة عند تطبيقه عــلى بيئة مختلفة وظروف مختلفة. وعلى الرغم من اســتهانة الباحثين بهذه التعقيدات، فإنها واقع في مجال الشــئون العامة، يستحق الدراسة والتوجيه لتوعيتنا بالممارسة العملية.

يدرك مديرو الشئون العامة على مستوى الولاية، الذين يصدرون طلبات تقديم العروض ويرعون ورش عمل الدعم الفني للمنظمات غير الربحية، مدى أهمية الممارسة الفعالة لمجال السياسة. كذلك تدرك جهات التمويل الإنساني مثل United Way أو المنظمات المجتمعية، أهميــة المجال الســياسي لذا تعمل على جمع الأطراف الفاعلة على مســتوى الولاية لإجراء مباحثات حول التخطيط الإستراتيجي بما يحرك عجلة تغيير الأنظمة إلى الأمام. أما العاملون في الجهــات التشريعيــة، والذين يحاولون اســتعراض تصورات ووجهــات نظر المجموعات المهتمة أثناء تقييمهم لكيفية تحســين فعالية الاســتثمارات العامة، فهم يدركون أيضاً مدى أهمية تأثير وتأثر مجال السياسة بممارساتهم وأفعالهم. وغالباً ما يتنقل العاملون بأحد تلك الهيئات بين الهيئات المعنية على مدار مســارهم الوظيفــي، ويتولون مناصب أخرى ضمن مجالات السياسة نفسها. وتكون خبراتهم ضمن حدود معرفتهم وفهمهم العميق والدقيق للآليات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في تطبيق التغيير ضمن مجالهم. وبالتأكيد تعد هذه الأهلية والقدرات مما يمكن تنميته وتعزيزه لتحقيق الغاية المنشودة.

لذا بدأنا في هذا الفصل بوضع مجالات السياسة تحت المجهر، واصفين المجال نفسه في البداية وصفاً شمولياً ثم الأدوار التي يمارسها الأطراف الفاعلة. وكثيراً ما نتعجل في تحليل الأدوار المشاركة في التطبيق حتى تزيغ أبصارنا عن المجال نفسه، كما يكون حالنا عندما نركز على الأشجار في الغابة ونتغافل عن الغابة نفسها. لذا آثرنا في هذا الفصل طرح المشهد العام للغابة. كما عملنا على استكشاف طريقة تشكيل البرنامج الرئيسي ضمن هذا المستوى من نظام التطبيق، بهدف زيادة الوعي بتحليلنا. واختتمناه بما توصلنا إليه من أدوات مهمة يمكن للقائمين على التطبيق استخدامها لوصف وتحليل مجالات السياسة.

مجالات السياسة تحت المجهر:

مجالات السياسة بمثابة شبكات مترابطة تضم العديد من الهيئات والمنظمات المعنية بتنفيذ التخصصات الأساسية ضمن السياسة أو البرنامج في مكان ما بعينه[٦]. حيث تعتمد على العلاقات الرسمية وغير رسمية بين مختلف الوحدات الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات غير الربحية. فيشارك العديد من الهيئات الحكومية على المستويات الوطنية والمحلية وعلى مستوى الولاية في مجال السياسة نفسه في فترة زمنية محددة، وهو ما يضفي عليها سمة التعقيد والتشابك[٧]. وقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية تضم، في مطلع القرن الواحد والعشرين، ما يقارب سبعة وثمانين ألف جهة حكومة[٨]. وعلى الرغم من كون الولايات المتحدة مثالاً ضخماً، فإن العديد من الأمم عملت على تطوير مستويات إدارية مشابهة للأنظمة الاتحادية يتم من خلالها توزيع السلطات وتقسيمها بين السلطة المركزية والكيانات والهيئات المحلية والإقليمية حيث يتحمل كل منها مهام ومسئوليات محددة. وهناك الكثير ممن يفترضون وجود علاقة هرمية تربط الجهات الحكومية الوطنية بالجهات المحلية وتربطها ببعضها على مستوى الولاية. إلا أن الباحثين المعنيين بدراسة العلاقات الداخلية والبينية بين الجهات الحكومية قد وثقوا بما لا يدع مجالاً للشك وجود علاقات مهمة تجمع بين الأنشطة القانونية والمالية والسياسية فكل منهما يعتمد على الآخر اعتماداً طبيعياً[٩].

ولا نبالغ إذا قلنا إن معظم المجالات السياسية ينطوي على ما يبرز مدى أهمية مباحثات الجهات الحكومية الداخلية وما تواجهه من تحديات. ففي حالة إعادة هيكلة الرعاية

الصحيــة الوطنية، على ســبيل المثال، وعــلى الرغم من منح جميع الولايات الســلطة التي حصلــت عليها ولاية كولــورادو لتطوير خدمــات الرعاية الصحية الخاصة بهــا، فإن أربعاً وثلاثين ولاية قد رفضت القيام بذلك لأســباب سياســية. فبدلاً مــن اقتناص فرصة الامتياز والصلاحيــات، آثرت الركون إلى النظام الســابق الخاضع للإشراف الاتحادي منتظرين ظهور التحديات التشــغيلية. ومن المتوقع وجود مثل هذه التوترات ســواء السياسية أو الإدارية، حتــى عند تفعيلها في النظــام الاتحادي. وتكون هناك دائماً احتياجــات متعارضة لتطبيق المركزية الإدارية أو التكيف مع الظروف السياسية والإقليمية على أساس جغرافي. وغالباً ما تتسم القوانين والتشريعات الوطنية بعدم قابليتها للتطبيق، فإما أن تكون معقدة جداً مما يصعب تقديم الحد اللازم من التوجيه وإما أن تكون غارقة في التفاصيل التي لا تنطبق على أماكن بعينها؛ كما أنه ليس هناك علاقة تربط بين الأوامر الإلزامية وإمكانيات التمويل، ولا يتوفر ســوى قدر ضئيل من الحوافز لحث صائغي السياسات الوطنية على ترتيب أولويات القــرارات. فنراهــم يتعجلون في إصدار القوانين والتشريعــات دون النظر بتمعن في الملف الشامل للسياسة[١١].

بالإضافــة إلى ذلك تقوم المؤسســات الخاصة، ســواء الشركات الربحيــة أو غير الربحية بدور مهم في مجالات السياســة، حيــث تقدم الخدمات العامة، وتتوســط في توفير الموارد والمعلومــات، وتقــدم التعليم للعامة، وتيسر إجراءات تقييم السياســة والبرنامج[١٢]. وبينما شــكل ذلك تقليداً قديماً ســائداً في الولايات المتحدة، فإن الحكومــات المتعاقبة في كل من أوروبا وأســتراليا وآســيا عملت على خلق أدوار جديدة لمنظــمات المجتمع المدني وخلقت شراكات بــين القطاعــين العام والخاص حول مختلف أنحاء العــالم. وكما لاحظنا في الفصل الثاني، اهتم الكثير من الباحثين بشــأن حوكمة تلك الشبكات اللامركزية والأدوات المختلفة التي يستغلها القطاع العام لتطبيق السياسات العامة[١٣]. حيث ينصب تركيز منهج الأدوات على التبادل للسلطات السياسية بين الهيئات والوكالات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، مثــل تعاقدات الهيئات الحكومية مع شركة خاصة لخدمــات التوظيف. فبينما يحتل فهم المصادر الرســمية للســلطات والصلاحيات في مجال بعينه أهمية بالغة، فإنه من الضروري أيضاً فهم الســلطات والصلاحيات غير الرســمية والآليات الثقافية التي تنشــأ بين الجهات المختلفــة في إطار مشــترك. ويتطلــب إنجاز ذلك العودة إلى الخلف ثــم التأمل في الصورة الأشمل لمجال السياسة بأكمله.

مجالات السياسة كمجالات للعمل الإستراتيجي:

تساعد وجهات النظر المختلفة في فهم طبيعة العلاقات والظروف المتداخلة بين المؤسسات العاملة ضمن بيئة أو موقع فني معين. فعلى سبيل المثال، وكما أوضحنا في الفصل الثاني، تقدم وجهة نظر الشبكة لغة للتفاهم والتفكير حول كيفية التعاون وتنسيق الأنشطة بين الأطراف الفاعلة المختلفة ضمن مجال السياسة. وبينما قد لا يمتلك الفاعلون في الشبكة مسارات رسمية للسلطة، كما هو الحال في الوحدات المختلفة داخل إحدى المنظمات المقسمة إلى مستويات ضمن نطاق هرم السلطة؛ فإن روابط مؤسسية لا تزال تربطهم، أو كما يُطلق عليه "الصمغ المؤسسي" الذي يجمع بينهم جميعاً. حيث إن بعض تلك الروابط أكثر رسمية من غيرها، وتركز على التعاقدات أو تبادل الموارد المالية، في حين تتمتع الأخرى بصفة رسمية أقل قدراً وترتكز على مبدأ الثقة وتبادل المعلومات. وعلى النقيض من اقتصار الدراسة على الروابط التي تجمع منظمتين اثنتين، يعمل تحليل الشبكات الاجتماعية على تخطيط واكتشاف العلاقات التي تجمع العديد من المنظمات في آن واحد[١٥].

ربما يعد تعريف العلوم الاجتماعية للمجالات التنظيمية هو الأقرب لوصف فهمنا لمجالات السياسة، وهو إجمالي المنظمات التي تعمل ضمن إطار مجال مؤسسي معروف[١٦]. تهدف هذه الفكرة في الأساس إلى استكشاف أهمية مجموعات المنظمات المشاركة في ساحة التعاون والمنافسة للحفاظ على بقائها. وغالباً ما تكون تلك المنظمات مرتبطة بموقعها الجغرافي، ومضطرة إلى التعامل فيما بينها نظراً لممارستها مهام مشتركة أو اعتمادها على ذات الموارد. ومثال ذلك أننا نجد أن المنظمات المعنية بتوفير المرافق العامة تعمل جميعاً في مجال واحد، كما هو الحال مع المنظمات التي تتكاتف معاً لإنجاز مسار جديد لحماية البيئة أو تلك التي تتلقى تمويلاً من مؤسسة United Way لتدعمها فيما تقدمه من خدمات للمسنين.

وعادة ما تقوم المنظمات العاملة في ذات المجال على تطوير هياكل وسبل للتعاون تحقق من خلالها مصالح متبادلة. حيث يبدأ المجال التنظيمي بتطوير قواعده الثقافية المشتركة الخاصة به ومضمون عمله، وأحياناً يُشار إليها بالقواعد المنطقية المؤسسية. وبينما قد لا تجمع بعض المنظمات علاقة مباشرة فيما بينها، إلا أن المجال الذي يعملون

بــه يخلق ظروفاً مشــتركة يعملون في إطارهــا. والهدف من القواعد المنطقية المؤسســية أن تمد أعضاء المنظمات العاملة في المجال بالهدف الجماعي الذي يســاعدهم على تفســير علاقاتهم واتصالاتهم ومن ثم توجيه تفاعلاتهم ســوياً. ونظــراً لوجود العديد من القواعد المنطقية، فعادة ما تتكتل المجالات المؤسســية حول القواعد المنطقية المؤسسية التي تحكم المنظومة كلها[١٧]. وغالباً ما تبدو المنظمات التي تعمل في مجال واحد متشابهة نظراً لتبنيها ذات السياســات والبرامج والأساليب الإدارية في محاولة منها لتبدو جديرة ومؤهلة بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال، وتعرف هذه العملية بالتماثل.

ويتضــح أن من مزايا منظــور المجال التنظيمي أنه يركز على أهمية الثقافة المؤســسية بالنســبة لتطبيق السياســات والبرامج. ففي إطار المجال التنظيمــي، تجتمع الموارد عادة لتنفيذ الأنشــطة، مع التركيز عــلى دور الثقة المتبادلة كونها أكــثر أهمية من التعاقدات[١٨]. حيث تنشــأ الثقة من خلال العلاقــات بعد تطويرها ورعايتها، فهي مكتســبة ولا تأتي من تلقاء نفســها من خلال الموقع الهرمــي. وتكون هناك أحياناً محاولات إســتراتيجية لإدارة التفاعــلات القائمة بين الأعضاء الفاعلين بالشــبكة من خلال مــا أطلق عليه البعض الهياكل فوق الحوكمة[١٩]. إلا أن إطار المجال التنظيمي يعمل على تقليص الآثار الرســمية لســلطة السياسة التي عادة ما تكون متأصلة في تطبيق السياسة أو البرنامج.

هــذا فــإن المنهج الذي نتبناه هنا يعمل، من خلال تعريف مجالات السياســة على أنها مجالات للعمل الإســتراتيجي؛ على المزج بين الهياكل والمصادر الرسمية للسلطة التي تتخلل العلاقات المتبادلة بين الجهات الحكومية والشــبكات، بآليات الثقافة والســلطة التي يتميز بهــا المجال التنظيمي. ومن الضروري أن ندرك جيداً تأثير ســلطات العلاقات المتبادلة بين الجهات الحكومية وقدرتها عبر مختلف أدوات السياســة، في تشــكيل العلاقات المؤسسية، حيث تســيطر الحكومة على ســلطة إنفاذ بعض القرارات، وخصوصاً تلك التي تشكل مهام الخدمات العامة. كما تمتلك الســلطة الاقتصادية من خلال التمويل والضغوط التنافســية لإبرام العقود أثراً بالغ الأهمية. وعلى أي حال، تعد الطبيعة الأفقية للروابط الشبكية كذلك بالغة الأهمية. ولا يمكن غض الطرف عن أهمية التعاون والارتباط الطبيعي بين المنظمات العامة وغير الربحية والتجارية. فجميع تلك المنظمات مهمة ولكن ارتباطها فيما بينها ليس

بالقدر الكافي، وهذا ما يدعونا إلى الاهتمام والتركيز عليها، لذا فإننا بحاجة إلى منهج تحليلي متكامل يمكننا من فهم أنظمة التطبيق، ومن ثم تكون مجالات السياسة هي القادرة على توفير هذا الإطار العملي[٢٠].

المؤسسات العاملة ضمن مجالات السياسة:

هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تعمل ضمن أي بيئة، منها الهيئات الحكومية، والمنظمات غير الربحية والشركات الخاصة، وقد تشارك في تطبيق أحد البرامج أو السياسات نظراً لما تتمتع به من خبرات واهتمامات. وتؤدي كل مؤسسة دوراً أو مجموعة من الأدوار التي تقوم بها في إطار مجال السياسة، حيث تشكل هذه الأدوار آليات مجال السياسة. ونظراً للندرة الدائمة للموارد، كما هو الحال في قلة القوى العاملة أو الوقت أو التمويل أو الخبرات التي نادراً ما تتوفر بين العامة؛ يتحتم على هؤلاء المشاركين الاختيار بين المشاركة من عدمها، وإذا ما اختاروا المشاركة، فما هي طاقاتهم وقدراتهم؟ غالباً ما يتم تفعيل أدوار المنظمات وفقاً لوظائفها ومهامها، فبعضها يشارك بهدف التخطيط وبعضها يشارك بهدف توفير المصادر، وبعضها يشارك بهدف تقديم الخدمات وبعضها يشارك بهدف التقييم[٢١]. ولكن قد تشكل بعض البرامج أو السياسات بعينها أو حتى المهام محل التنفيذ، حافزاً يدفع مختلف المنظمات العاملة بالمجال إلى تولي مهام عملية وأدوار نشطة في مجال التطبيق. وعندما تتخذ المنظمات تلك الخطوة، فإنها تجلب معها إلى مجال السياسة خبرات فريق عملها، واهتماماتهم ومصالحهم وأفكارهم، بالإضافة إلى العديد من المصادر الهامة الأخرى. إلا أنه من الواضح أن قرار المشاركة الفعالة في التطبيق لا يعني بالضرورة ملاءمة المصادر أو الممارسات لما تقوم به الأطراف الفاعلة الأخرى القائمة على التطبيق. فهناك عملية ديناميكية واجتماعية للتفاوض، وتحقيق الفائدة يقبع في قلب عملية تطبيق السياسات والبرامج.

عندما تقرر إحدى الهيئات أو المنظمات المشاركة الفعالة في المجال المحيط بتطبيق أحد البرامج أو السياسات بعينها، يصحبها في هذا القرار قدر كبير من الموارد والعلاقات. إذ قد يكون لدى المنظمات وفرة من الأموال والمعلومات ومستوى المعرفة بالبرنامج مما يساعدها على تصميم هيكلة للتطبيق، الذي قد تطرأ عليه بعض التعديلات والتغييرات وفقاً لمهام

التطبيــق أو الخط الزمني للمشروع. وتعد المنظــمات بمثابة نقاط محورية في نظام معقد وناشــئ. وبهذه الطريقة تتميز مجالات السياســة بشــكلها وآلياتها الفريدة والخاصة بهذا الوقــت وذلــك المكان، كما تتميز مجالات السياســة بمنظماتها وأفرادها المشــاركين في هذا المستوى من نظام التطبيق. وهو ما يمكن التعبير عنه بقولنا، إن هناك سمات باطنية ذاتية للبيئة السياسية والتي تتوفر في مكان ما بعينه.

هناك العديد من المؤسســات المختلفة التي تعمل في مجالات السياســة[٢٢]. يتحمل كل منها مجموعة من الأنشطة المحتملة التي يمكنهم قيادتها أو المشاركة فيها في إطار رسالتها. كــما أن هناك عــدة طرق تقليدية للطريقة المحتملة لمشــاركة كل منها، وهناك أيضاً طرق أكثر فعالية بإمكان القادة تبنيها في مشروع تطبيق معين إن كانوا يؤمنون بقدرتها ونجاحها. ويعــرض الجــدول رقم (٤-١) توصيفاً عامــاً لنطاق المنظمات المحتمل مشــاركتها. وهناك أهمية بالغة للمنظمات العامة في هيكلة تطبيق السياســة والبرامج، وذلك نظراً لاستجابتها وانصياعها للقوانين والتشريعــات التنظيمية، وإصدارها للقواعد والأوامر وتخصيصها فريق عمل ضمن آليات المســئولية الاجتماعيــة العامة، مثل إطلاقها لفترات اســتجداء والتماس وطلب تعليقات العامة أو عمليات المراجعة والتقييم الهيكلية. حيث تعمل تلك المنظمات على تحديد كيفية تخصيص موارد التمويل العامة، كما أنها تعمل بصورة عامة وفقاً للجهات الحكومية الأخرى ضمن النظام الاتحادي. ولقد اســتعرض كل من ســتيفن جولد ســميث ووليام إيجرز في كتابهم الحكم بالشــبكات[٢٣] ما اكتســبوه من خبرات على مر الســنين، فقد قدمــوا في كتابهم عن كيفية تــولي المنظمات العامة أحياناً مهمات أكــثر فعالية في تصميم العلاقات الشبكية ضمن أحد مجالات السياسة.

كما تستطيع المنظمات الإنسانية الخيرية الاضطلاع بدور مهم كونها تقدم دعماً مالياً قد يســهم في تذليل تحديات التطبيق التي تنشأ عن قلة التمويل. وتقوم تلك المنظمات بدور أكثر فعالية حيث تُجرى الدراســات والأبحاث، وتنظم مؤتمرات وغيرها من وسائل مشاركة المعرفة الخاصة بالمجال، أو تمول بعض الجهات المعنية بتطبيق مركزية المعرفة الفنية ضمن شــبكة التطبيق. ففي تطبيق برنامــج الرعاية الصحية الميسرة، اســتفادت ولاية كولورادو وغيرها من الولايات استفادة مباشرة من هذا النوع من الاستثمارات المقدمة من المؤسسات الخاصة. كما كان نظام تقييم وتحسين الجودة (QRS)، بالأهمية نفسها.

وتعد منظمات الوســاطة كيانات أساسية ضمن مجالات السياسة شأنها في ذلك شأن أي منظمات أخرى[٢٤]. إذ تكون منظمات الوســاطة بمثابة كنز للمعلومات والموارد التي تســهم في تخفيض تكاليف التبادل بين طرفين، ومن ثم زيادة الكفاءة التشــغيلية وفعالية البرنامج. وقد وصلت تلك المنظمات إلى مستوى من التطور يمكنها من ممارسة دور مهم في مجالات سياســية مثل مجال الصحة النفســية، والتنمية الاقتصادية للمجتمع، والإسكان الميسر. بل إنها تتميز في الأساس بقدرتها على توفير خدمات الإدارة أو التدريب المخصص لأحد البرامج عــبر منهجيات إبداعيــة أو نماذج قائمة على الأدلة المُثبتة. كما تمــارس دوراً أكثر فعالية في تطوير العلاقات بين المنظمات عبر تنظيم المؤتمرات التي تجمع المؤسســات، وتوفير الموارد المالية، وتطوير موارد التطبيق.

جدول (٤-١)

المؤسسات المشاركة في مجالات السياسة

نوع المؤسسة	المهام التقليدية	المهام الفعلية
المنظمات العامة (الوطنية، الإقليمية / على مستوى الولاية، والمحلية)	الاستجابة للقوانين والتشريعات التنظيمية سواء الاتحادية أو المحلية أو على مستوى الولاية. تحديد طريقة تخصيص الموارد العامة. تحديد المهام وإدارتها ضمن تلك المكونات والمعايير.	تصميم مجال السياسة
المنظمات الإنسانية	استثمار التمويل في المجالات ذات الأولوية.	إجراء الدراسات توفير الموارد (للمؤتمرات وتطوير الشبكات) بهدف دعم مشاركة معرفة التطبيق. منظمات وساطة التمويل لتحقيق مركزية المعرفة بالمجال وبناء قدرات التطبيق

المهام الفعلية	المهام التقليدية	نوع المؤسسة
حضور الاجتماعات والمؤتمرات المنعقدة على مستوى المجال لمشاركة وتعلم الدروس المستفادة من التطبيق. المشاركة في المجموعات القائمة (مجتمعات الممارسة) والتي تركز على التطبيق. دعم فرق التطبيق داخل المنظمات.	استغلال الفرص التعاقدية المتاحة لدى الوكالات العامة.	**المنظمات غير الربحية والربحية ومزودو الخدمات العامة**
تطوير شبكات المجال عبر عقد المؤتمرات. تمكين التنسيق والتعاون، وتطوير الشراكات. توفير الموارد المالية. مشاركة مصادر التطبيق (التقارير ومنصات التواصل عبر الإنترنت).	الاستجابة لطلبات التدريب الإداري والمتعلق بالبرامج.	**منظمات الوساطة أو مزودو المؤن**
توفير مواد الدعم الفني لدعم أنشطة التطبيق.	الاستجابة لطلبات إجراء الدراسات الرسمية.	**منظمات الأبحاث والتقييم**
مشاركة مصادر التطبيق (التقارير والمؤتمرات ومنصات الاتصال عبر الإنترنت). إمداد صائغي السياسات بالمعلومات المستمدة من خبرات العملية.	تمثيل الأعضاء والتعبير عن المصالح أمام الكيانات والجهات الرسمية وإصدار بيانات موقف السياسات.	**اتحادات منظمات الدعم والمناصرة غير الربحية**

بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه المنظمات المعلومات لصناع القرار خاصة المعلومات المتعلقة بالتحديات التي تواجه تطبيق السياسة بناء على الخبرة المستمدة من الوكالات التي تقدم الخدمات. وبتوفير منظمات الوساطة لهذه الأنواع من الدعم، فإنها تحمي المنظمات المعنية بتزويد الخدمات من التقلبات التي يشهدها المجال. وعادة ما تتوجه صناديق التمويل الخاصة والشركات والبنوك والمنظمات الخيرية إلى دعم تلك الأنشطة نظراً لما لها من مصالح فيما يحققه التطبيق من نتائج. ولما كانت الأسواق أو الخدمات العامة لا تعمل بالكفاءة المطلوبة، نجد أن منظمات الوساطة القوية تعمل على بناء مجال السياسة، وذلك لتحسين قدرات وإمكانيات الأنظمة وتمكين النظام من العمل بشكل متسق.

وفي بعض المجالات، يُشـار إلى المؤسسات باسم متعهدي مشاركة الابتكارات والممارسات المثبتة. حيث يحتل المتعهدون أو مقدمو الخدمات أهمية بالغة في بعض المجالات. فعلى سـبيل المثال، يركز نموذج الأب المعلم، وهو أحد البرامج المنزليـة لتقديم التعليم والمعرفة للآبـاء عن مراحـل الطفولة المبكرة، عـلى زيادة اطـلاع ومعرفة الآباء بتفاصيل التنشـئة الصحيحة في مراحل الطفولة المبكرة، لتغيير أساليبهم التربوية، وتمكينهم من الكشف مبكراً عن علامات تأخر النمو، والوقاية من تجاهل وإهمال الطفل. حيث يسـهم أكثر من ألفي مهتـم ومتخصص في نمـوذج الأب المعلم عبر جميع الولايات وعلى المسـتوى الدولي. وكما هو الحال مع الكثير من المتعهدين الذين يقدمون تدخلات فعالة، تسـتثمر هذه المنظمات الكثير من مواردها في توفير دعم التطبيق؛ حيث يوفر موقع الوكالة كماً هائلاً من المصادر، التي تشـمل اسـتعراضاً عاماً للنموذج الذي لم يكتمل بعد، ودراسـات حالات حول المواقع وبيئات العمل، بالإضافة إلى معلومات حول فرص التدريب والمؤتمرات وإسـتراتيجيات دعم السياسـة. كما يقدم الموقع معلومات عن المتحدثين الرسـميين لقادة التطبيق العاملين في المجال[٢٥]. فمهمتها ورسالتها الجوهرية هي تعزيز التدخل، عبر إمداد القائمين على التطبيق بالمعلومات اللازمة والممارسات التي أثبتت فاعليتها.

وتعد شركات الأبحاث والتقييـم أو اتحادات النقابات المهنية من بين المنظمات الأخرى التي يمكنها ممارسـة أدوار مهمة في مجالات السياسـة، إذ يمكنها تمثيل مصالحها المحدودة والاسـتجابة للطلبات المقدمة من صناديق التمويل سـواء العامـة أو الخاصة، بل ويمكنها المشـاركة بفعالية أكبر في تدشـين المشروعات التي تشـارك فيها بالمعلومات والمعرفة ذات الصلـة بالمجـال، مثل توفير نمـاذج للبرامج الموثقـة بالأدلة، وتطوير المـوارد اللازمة لدعم التطبيق، أو مشاركة خبراتهم في التطبيق مع صناع السياسات. وعلى الرغم من عدم القدرة على توقع أو تحديد أي من تلك الأنشـطة بطريقة منظمة؛ فإن المنظمات العامة والخاصة تمارس أدوارها وفقاً لما يفرضه السياق والبيئة المحيطة.

تعكس مجالات السياسـة في بعض الأحيان قوة وثبات الحكومة، وذلك في ظل الانتشار الواسـع ولوضوح فكرة من لديه القدرة على إنجاز العمل ولصالح من وبأي سـلطة. ففي مجـال الأمن الوطني الداخلي، على سـبيل المثال، في حين تشـارك العديد من المنظمات في

تطبيق السياسـات - كالقواعد العسـكرية، والحرس الوطني على مسـتوى الولاية، ومرافق التدريب، ومقاولي توريد المعدات - فهناك تسلسل هرمي واضح، وقاعدة اجتماعية عريضة تدعمها، بالإضافة إلى قواعد صريحة ومتفق عليها للعمل. وفي بعض الأحيان تتشكل شبكات الخدمة بهدف تنفيذ مبادرات سياسـية جديدة. ففي شبكات رعاية الصحة النفسية التي عكف ميلوارد وبروفان على دراستها[٢٦]، تم منح منظمة ما مركزية السلطة والصلاحية لتوفير الخدمات وتنسـيقها بين الآخرين. فالهياكل المركزية للشبكات تساعد في تسهيل استخدام الأدوات الحكومية كالعقود الرسمية[٢٧].

وتعكـس مجـالات السياسـة في غالبية الأحوال وجـود صراع داخل مسـألة الحوكمة، وخصوصاً عندما لا تخضع العلاقات بين المنظمات للتنظيم بل تُترك لتظهر من تلقاء نفسها حيث تنشأ من تفاعل الأفراد بمرور الوقت وعملهم على حل مشكلات التطبيق. لذا تتسابق المنظمات المختلفة في هذه الأحوال لامتلاك سـلطة تحديد المشـكلات وحلولها فيما يتعلق بالسياسـية أو البرنامج. ويشهد التطبيق دائماً إسـتراتيجيات تغيير تنافسية وخلافات حول الأنظمة والقواعد المهنية.

لذا نعود عند هذه النقطة إلى المثالين اللذين سبق لنا مناقشتهما في الفصل الأول لتوضيح تحليل التطبيق عبر صفحات هذا الكتاب. حيث ينصب تركيز صندوق دعم الولايات الأكثر تـضرراً (HHF) عـلى الوقاية من أزمة رهن العقارات في الولايـات الأكثر تضرراً بفعل أزمة الإسـكان. أما أنظمة تقييم وتحسـين الجودة فقد صُممت لتحسين جودة ظروف التعليم في مراحل الطفولة المبكرة وتزويد المسـتهلكين بمعلومات أفضل. يوضح المربع رقم (٤-١) بعض المؤسسـات المهمة في مجال السياسـة المعنية بتطبيق برنامج صندوق دعم الولايات الأكـثر تضرراً في ولاية أوهايو. حيث تحتل المؤسسـات العامة الوطنية والشـبكات المالية أهمية بالغة في هيكلة ظروف عملية التطبيق؛ فهي تعمل على صياغة وتشكيل الإرشادات والتفاوض بشـأن ظروف تطبيق وتنفيذ السياسة. فقد كان هناك، على سبيل المثال، مؤتمر جمع العديد من كبار مؤسسـات التمويل، مثل بنك تشـيس وبنك أوف أمريكا، وهما من البنوك التي عملت على تنسـيق برنامج صنـدوق دعم الولايات الأكثر تضرراً في العديد من الولايـات. وقد نظمت وزارة الخزانة الأمريكية هـذه الفعالية، حيث عملت على توضيح

المهام والأدوار وأسفرت عن تصميم الأدوات التي شاع استخدامها في عملية قروض صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً في كل ولاية. وفي هذا السياق، قامت إدارة تمويل المساكن على مستوى ولاية أوهايو بدور محوري وشاركت بفعالية في تصميم العلاقات داخل المجال عبر تشكيل لجنة داخلية تُعنى بالتوجيه والتعاقد مع الهيئات الاستشارية للإسكان.

المربع (٤-١)

الأطراف العاملة في مجال سياسة صندوق تمويل الولايات الأكثر تضرراً (HHF)

برنامج صندوق تمويل الأطراف الأكثر تضرراً هو مبادرة اتحادية، تخضع لإشراف وزارة الخزانة الأمريكية ومرخص بموجب أحكام التشريعات والقوانين الاتحادية. إلا أنه سُمح لجميع الولايات المستحقة بصياغة وإعداد برامجها الخاصة، الأمر الذي أدى إلى خلق مجالات فريدة للسياسة داخل كل ولاية. وأعددنا هذا الجدول لتناول بعض الأطراف الفاعلة والمشاركة في مجال السياسة الخاص ببرنامج تمويل الأطراف الأكثر تضرراً في ولاية أوهايو.

الأطراف الوطنية:

المنظمات العامة (وزارة الخزانة الأمريكية):

منح قانون تحقيق استقرار الاقتصاد في حالات الطوارئ لعام ٢٠٠٨، وزارة الخزانة الأمريكية صلاحية توزيع مبالغ وصلت إلى ٧٠٠ مليار دولار في صورة صناديق تمويل تابعة لبرنامج تمويل إغاثة الأصول المتضررة (TARP) بصفته أحد مبادراتها الهادفة لتحقيق الاستقرار المالي. حيث تمكنت وزارة الخزانة، من خلال هذا البرنامج من تخصيص مبلغ ٦٠ مليار دولار أمريكي لتفادي الإعسار والإفلاس، خُصص منها ٧,٦ مليار دولار لبرنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً[أ]. كما عملت وزارة الخزانة على صياغة الإرشادات العامة للبرنامج واعتمدت عروض البرنامج المقدمة من وكالات تمويل الإسكان في الولايات الثمانية عشر المستحقة للدعم[ب].

مؤسسات التمويل الخاصة (المقرضون):

يُعرف الرهن بأنه التزام قانوني قائم بين أصحاب المنازل (المقترضون) والمؤسسات المالية (المقرضون)، يكون له إجراءات محددة لتحصيل المدفوعات والمطالبة بالحجز على الممتلكات إن لم يستوف السداد. حيث قدم الدعم والمساعدة للمقترضين من خلال برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً وهو ما يتطلب غالباً تغييراً في شروط وأحكام الرهن، ويتطلب هذا مشاركة (وموافقة) جهات الإقراض الخاصة. فقد كان الدور الذي يمارسه صندوق تمويل الأطراف المتضررة هو سداد مستحقات المقرضين نيابة عن المقترضين.

الوسطاء الوطنيين:

فاني ماي وفريدي ماك:

تُعـرف فاني ماي وفريدي ماك بأنهما شركتان وطنيتان للرهن العقاري في الولايات المتحدة، كما تُعرف أيضاً بأنهما جهات مدعومة من الحكومة (GSE)، ومتخصصة في ضمان وتأمين الرهن التابع للمقرضين، متيحين بذلك إمكانية بيع الرهن العقاري إلى المستثمرين في السوق الفرعية. فهناك العديد من حالات القروض التي يقدمها المقرضــون تخضــع للتأمين بمعرفة الجهات التي ترعاها الحكومة، لذا يتحتم على المقرضين التأكد من قبول تلك الجهات لأي تغييرات قد تدخل على شروط الرهن. وقد تردد المقرضون قبل المشاركة في برنامج صندوق تمويل الولايات الأكثر تضرراً إلى أن حصلوا على موافقة الجهات التي ترعاها الحكومة في مؤتمر قمة مقدمي الخدمات.

الوسطاء الوطنيون الآخرون:

تمثل جمعية المصرفيين للرهن العقاري مصالح المؤسســات المالية في الولايات المتحدة التي أنشــأت الرهن العقاري في البداية. بينما يمثل المجلس الوطني لهيئات الإسكان بالولاية مصالح جهات تمويل المساكن في الولاية والتي تخضع لإشراف برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً على مستوى الولاية.

الأطراف الوطنية المعنية الأخرى:

صيغــت الرؤيــة المبدئية لبرنامــج تمويل الولايات الأكثر تــضرراً في ندوات للتخطيط جــرت بالتعاون مع الأطراف المعنية، والوكالات الحكومية، وواضعي السياسات ليشكل الإستراتيجية المبتكرة لمناقشة أوجه القصور التي تعاني منها برامج الوقاية من رهن العقار. وتضمنت الأطراف المشاركة كل من الإدارة، ومجلس الاقتصاد الوطنــي، وهيئة المستشــارين الاقتصاديين، والإدارة الأمريكية للإســكان والتنمية العمرانيــة، وموظفي وزارة الخزانة، بالإضافة إلى المشــاركين من قطاع الإســكان والرهن العقاري والذين شــملوا جمعية المصرفيين للرهن العقاري، والجمعية الوطنية لهيئات الإسكان في الولاية، ومنظمة الأمل الآن HOPE NOW[ج].

الأطراف الفاعلة على مستوى الولاية:

المنظمات العامة:

يحرص مكتب حاكم ولاية أوهايو، بصفته الكيان الشــبه الحكومــي الخاضع لإدارة مجلس عينه الحاكم، على تأييــد معظم الأصوات على طاولة الحــوار وذلك لضمان التعبير الجيد عن المصالح السياســية للولاية عبر مختلف قطاعاتها.

وقــد أشرفت منظمــة أوهايو لتمويل الإســكان (OHFA) على ملكيــة المنازل وبرامج تأجير المســاكن منذ ثمانينيات القرن الماضي. ومارست أعمالها بوصفها منظمة مستقلة تعمل داخل الولاية منذ عام ٢٠٠٥، تحت إدارة مجلس معين من قبل الحاكم. كما عرفت منظمة أوهايو لتمويل الإســكان (OHFA) بأنها الهيئة المركزية لإدارة برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً في ولاية أوهايو، والتي تتحمل مسئولية تصميم البرنامج والإشراف على تنفيذه.

وقـد عملت منظمة أوهايو لتمويل الإسـكان على تشـكيل لجنـة داخلية تهدف إلى المسـاعدة في توفير المعلومات اللازمة للتصميم والإشراف على برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً في الولاية. وشارك في ذلك العديد من المنظمات المختلفة بالولاية، والتي تتمتع بمسـتويات متفاوتة من السـلطة والصلاحيات التي تعتمد كذلك جزئيـاً على الخبرات المطروحة في المجال. فعلى سـبيل المثال، كان لـكل من إدارة العمل والخدمات الأسرية في أوهايو ودائرة ضرائب أوهايو المسئولية والدور الهام في تحديد عدد أصحاب المنازل العاطلين داخل الولاية ممن قد يكونون مسـتحقون لدعم صندوق تمويل الولايات الأكثر تضرراً. في حين تحملت الإدارة التجارية في أوهايو مسئولية إشراك المقرضين ومقدمي الخدمات في تنفيذ البرنامج (وخصوصاً المؤسسات والجهات التابعة للولاية).

منظمات الدعم غير الربحية: شركة أوهايو كابيتال للإسكان:

تتطلـب توجيهـات البرنامج الاتحادي لدعم وتمويـل الولايات الأكثر تضرراً أن تكـون الجهة متلقية دعم الصندوق في كل ولاية قائمة بصفتها "مؤسسـة مالية". ولتلبية هذه المتطلبات، أبرمت منظمة أوهايو لتمويل الإسـكان شراكة مع منظمة محلية غير ربحية، وهي شركة أوهايو كابيتال للإسـكان (OCCH)، وهو ما ترتب عليه تأسيس شركة أوهايو لدعم أصحاب المنازل (OHA). وهي شركة فرعية يمتلكونها بالكامل، والهدف منها هو أن تعمل بصفتها الكيان الرسـمي المستحق لتلقي دعم صندوق برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً. وقد امتـدت شراكة منظمة أوهايو لتمويل الإسـكان(OHFA) مع (OCCH) لفـترة طويلة حيث تعاونا في تنفيذ العديد من برامج الإسكان والتي كانت السبب لإنشاء (OCCH).

شبكات الحماية من رهن العقار على مستوى الولاية: إنقاذ حلم أوهايو "Save the Dream Ohio":

أطلقـت منظمـة أوهايو لتمويل الإسـكان برنامج إنقاذ حلـم أوهايو في ٢٠٠٨، قبـل عامين من إطلاق برنامـج صندوق تمويل الولايات الأكثر تضرراً، وكان يتم تمويل البرنامج تمويلاً جزئياً من خلال البرنامج الوطني لاستشـارات تجنب رهن الرهن (NFMC).د وقد عملت منظمة أوهايو لتمويل الإسكان بصفتها المشرف على برنامـج NFMC لإنقـاذ حلم أوهايو، بتوزيع مـا يزيد على ٨ مليون دولار لتمويـل إحدى وعشرين منظمة استشارية خيرية بهدف تقديم خدمات استشارية لأصحاب المنازل المعرضين لحجز الرهن. بالإضافة إلى تمويل البرنامج لتلك المنظمات، وقد عمل البرنامج أيضاً على تكوين شـبكة من المنظمات والهيئات، والتي اشـتملت على جهات تابعة للولاية، والمنظمات الاجتماعية للمسـاعدة القانونية واتحادات المحامين المتطوعين للمصلحة العامة. كما تم إنشاء خط هاتف مجاني وموقع إلكتروني لمساعدة من يعاني الأزمات من أصحاب المنازل.

منظمات الخدمات: منظمات غير ربحية لاستشارات الإسكان:

تتمتع ولاية أوهايو، كما هو الحال مع الولايات الأخرى، بشبكة قوية من المنظمات غير الربحية التي توفر خدمات الاستشارات في حالات حجز الرهن، وتعنى إدارة الإسكان والتنمية العمرانية باعتماد منظمات الإسكان الاستشارية. وتتعاون تلك المنظمات غير الربحية في أوهايو، وتتميز بأنها تقف صفاً واحداً وتتحدث بصوت

واحد للدفاع عن وجهات نظرهم. كما تعاقدت منظمة أوهايو لتمويل الإسكان مع أكثر من عشرين منظمة غير ربحية لاستشارات الإسكان لإجراء أعمال الفحص والتقييم المبدئية لمن يرغب في الالتحاق ببرنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً. وتلقت تلك المنظمات مبالغ مالية نظير خدماتها.

منظمات الأبحاث والتقييم:

أبرمت منظمة أوهايو لتمويل الإسكان شراكات مع جامعة ولاية أوهايو بهدف تأسيس مكتب أبحاث الإسكان الميسر (OAHIR) في ٢٠٠٩، وذلك قبل تدشين برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً. وقد استقدم هذا المكتب الخبرات البحثية من مختلف الكيانات والجهات لتوجيه وتقييم برامجه، متضمناً ذلك جامعة ولاية أوهايو وجامعة ولاية كليفلاند، والبنك الفيدرالي الاحتياطي في كليفلاند، وقضايا سياسات أوهايو (Policy Matters)، وشركة أوهايو كابيتال للإسكان. هذا بالإضافة إلى الشراكات المبرمة مع جامعة أوهايو (OSU) حصلت منظمة أوهايو لتمويل الإسكان مؤخراً (OHFA) على تمويل من مؤسسة جون د وكاثرين ت ماك آرثر للعمل على تقييم برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً.

حصلنا على قدر كبير من معلومات المتعلقة بالبرنامج من المعلومات المتاحة على صفحة موقع البرنامج على الرابط:

http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stabiIity/TARP/Programs/housing/hhf/Pages/default.aspx

http://www.sigtarp.gov/audit%20reports/sigtarp_hhf_audit.pdf

http://www.sigtarp.gov/audit%20reports/sigtarp_hhf_audit.pdf

وقد وفرت منظمة NFMC خدمات التمويل للاستشارات المتعلقة بحجز رهن أصحاب المنازل، وليس التمويل المالي المباشر. ولم يزل أصحاب المنازل من متلقي الاستشارات يعتمدون على المؤسسات المالية لإيجاد حل لتجاوز أزمتهم (إعادة التفاوض بشأن سداد مستحقات الرهن، والتقييم لتحديد أهلية الالتحاق بالبرامج الاتحادية).

يعرض المربع رقم (٤-٢) لمحة عامة حول بعض المنظمات الهامة في مجال سياسة التعليم المبكر للأطفال في ولاية مينيسوتا التي تركز على تطبيق نظام التقييم والجودة وتحسينها. ومن العناصر الهامة في مجال السياسة تعاون المنظمات العامة والخاصة التي تعمل عبر مختلف المستويات الحكومية، بالإضافة إلى عضويات شركات ومراكز البحث والتقييم، كونها جهات إدارة وتنفيذ مجال السياسة. وكما سنتعرف من خلال دراستنا لتلك الحالات بمزيد من التفصيل عبر صفحات هذا الكتاب، أن التطبيق ينكشف ويتضح عندما تتحد المؤسسات المختلفة العاملة في مجال السياسة ويتعلمون من أخطائهم ويكرسوا جهودهم لإحداث التغيير وتحسين العمل الجماعي لحل المشكلات الجماعية.

المربع (٤-٢)

الأطراف العاملة في مجال سياسة نظام تقييم وتحسين الجودة
على الرغم من كون برامج تقييم وتحســين الجودة من البرامج العاملة ضمن إطار الولاية، إلا أن هناك العديد مــن المنظمات والهيئات الوطنية الهامة تشــارك في توفير المعلومات وإمداد الولايات بمــوارد التطبيق اللازمة، إلى جانب عدد من المنظمات المحلية والعاملة في الولاية، والتي تتمتع بســلطة رســمية ومصالح في تطبيق البرنامج، إذ تعمل هذه المنظمات في مجال السياسة على صياغة القرارات الخاصة بعملية التطبيق في ولاية مينيسوتا. **الأطراف الوطنية:** **المنظمات العامة:** تدعــم كل مــن وزارة الصحة والخدمات الإنســانية الأمريكيــة، ومكتب رعاية الطفــل وهيئة التخطيط والأبحاث والتقييم أنشــطة تطبيق أنظمة تقييم وتحســين الجودة من خلال تمويل الأبحاث الوصفية والمراكز الوطنية المختصة بتحسين جودة رعاية الطفل وتوفير الدعم الفني للولايات. **المؤسسات الإنسانية الخاصة:** تكاتفت المؤسســات الوطنية منذ أواخر تســعينيات القرن الماضي عبر المنظمة التعاونية لتمويل الطفولة المبكرة بهدف مشــاركة المعلومات واســتغلال الاستثمارات في تحســين أنظمة التعليم في سن الطفولة المبكرة بالولايات. وكان من بين إســتراتيجيات السياســة المتفق عليها العمل على دعم تطوير برامج تقييم وتحســين الجودة في جميع أنحاء الدولة. **منظمات الوساطة:** تتلقى مبادرة BUILD التمويل من ســت عشرة منظمة خيرية خاصة لتوفير قاعات للمؤتمرات والتعلم من الأقران، ونشر الأبحاث بين الولايات. فهي معنية بإدارة وتشــغيل الشــبكة الوطنية لتعليم أنظمة تقييم وتحسين الجودة، عبر توفير الدعم الفني وتسهيل مشاركة المعلومات بين الولايات فيما يتعلق بالبرنامج والأبحاث. **منظمات الأبحاث والتقييم:** يوفــر اتحاد Child Trends واتحاد RAND واتحاد أبحاث سياســة رعاية الأطفال كل الأبحاث الوصفية وتقوم هذه المؤسســات بإعداد وتصميم أدوات التقييم الصحيحة والمناســبة لتســتخدمها الولايات في تقييم جودة تعليم الأطفال في سن مبكرة. وقد شارك عدد من الولايات في العديد من الأبحاث والدعم الفني بهدف دعم تصميم برنامج الولاية. **عضوية المنظمات غير الربحية:** المنظمة الوطنية لتعليم الأطفال الصغار منظمة متخصصة معنية بتعزيز التميز في أنظمة تعليم الطفولة المبكرة من خلال منظومة منح شهادات الاعتماد والمؤتمرات والمنشورات الدورية.

الأطراف الفاعلة محلياً وعلى مستوى الولاية:

المنظمات العامة:

مكتب مينيسوتا للتعليم المبكر هو مكتب جديد تابع للإدارات التعليمية بالولاية، والخدمات الإنسانية والصحة. والمهمة الأساسية لهذا المكتب هي الإشراف على نظام تقييم وتحسين الجودة في ولاية مينيسوتا بوصفه جزءاً من متطلبات المنحة الاتحادية، والمكتب معني أيضاً بتنظيم اجتماعات لجنة الإرشاد الأبوي بصفة ربع سنوية بهدف تبادل المعلومات.

أما مجلس التعليم المبكر فهو هيئة نوعية، ومهمته الأساسية تقديم المقترحات إلى الحاكم، ومجلس رعاية الأطفال، والجهات التشريعية فيما يتعلق "بإنشاء نظام رعاية عالي الجودة للأطفال في السن المبكرة لضمان استعداد جميع الأطفال عند الالتحاق بمرحلة رياض الأطفال". وهو يضم ممثلين من الجهات التشريعية بالولاية، والبنك المركزي (بنك الاحتياطي الفدرالي)، ومنظمات الوساطة، ومنظمات توفير الخدمات.

المنظمات الإنسانية الخاصة:

كثير من المنظمات قامت بدور رئيسي في تدشين هذا البرنامج داخل الولاية. ومنها على سبيل المثال، مؤسسة مينيسوتا للتعليم المبكر (٢٠٠٦ - ٢٠١١) التي خصصت رأس مال بمقدار ٢٠ مليون دولار لإطلاق البرنامج التجريبي ورعاية التقييم. كما يعد اتحاد بدء التمويل المبكر بمثابة مجموعة من المؤسسات التي تستثمر في مجالات محددة من التطبيق. كما مولت مؤسسة المدينتين التوأمين (Great Twin Cities United Way) التقييم ومشروعات دعم تحسين الجودة.

مزودو الخدمات غير الربحية:

تعمل مؤسسة التوعية على رعاية الأطفال في مينيسوتا عبر شبكة من جهات الدعم المحلية غير الربحية في تقييم البرامج وإعداد أنشطة التقييم. كما تمارس أنشطتها أيضاً عبر الولاية للتواصل مع الآباء.

منظمات الدعم والمناصرة غير الربحية:

تتشكل منظمة توعية الآباء بشأن الاستعداد للمدرسة من مجموعة من رواد الأعمال (شارك معظمهم سابقاً في منظمة مينيسوتا للتعليم المبكر) المعنيين بنشر نتائج الأبحاث، ونشر المناهج على أولياء الأمور، وإعداد بطاقات نقاط تطبيق نظام تقييم وتحسين الجودة.

اتحاد المنظمات غير الربحية:

يوفر اتحاد مينيسوتا لتعليم الأطفال في سن مبكرة البرامج الخدمية مثل مشروع تسهيل الاعتماد وتدريب التنمية المهنية الذي تدعم تطبيق نظام تقييم وتحسين الجودة. وكذلك التطوير الأولي لمركز مينيسوتا للتنمية المهنية، الذي يعد السجل المركزي لتوفير خدمات التأهيل والتدريب، والذي تستضيفه حالياً الجامعة العامة المحلية.

منظمات الأبحاث والتقييم:

يوفر مركز التنمية والتعليم المبكر بجامعة مينيسوتا خدمات تقييم بعض أنظمة رعاية الأطفال المستخدمة في التصنيف. وقد قدم المقر المحلي للمجموعة الوطنية Child Trends المواصفات الأولية لأدوات التقييم وكذلك التقييم المستمر للتأثير والتطبيق.

تحليل أنشطة تطوير البرنامج الرئيسي:

يعد البرنامج الرئيسي ونتائجه بمثابة الركن الأساسي الذي تقوم عليه عملية تطبيق البرنامج والسياسة. وتحدد البرامج الرئيسية الأمور التي ينبغي القيام بها وكيفية إنجازها، مع تحديد كيفية توجيه الوسائل والأدوات المتاحة لتحقيق الغايات المنشودة. وكما سبق أن أوضحنا في الفصل الثالث، نجد أن التشريعات هي التي تقوم بتوصيف البرامج وصياغتها، إلا أن تلك البرامج تخضع غالباً لإعادة الصياغة والتوصيف من خلال المناقشات والمفاوضات حول المجال الخاص بذلك قبل تعميم تلك البرامج على المنظمات ومشاركتها مع المسؤولين في الخطوط الأمامية. فمجال السياسة هو المجال الذي يشهد تكوين البرنامج الرئيسي من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأطراف العاملة بالمجال. وقد ناقشت الأطراف الفاعلة الأمور التي يستهدفون تحقيقها وكيفية تحقيق تلك الأمور. أضف إلى ذلك المناقشات التي جرت حول كيفية تغيير ظروف الفئة المستهدفة من الشعب، فهم يسعون إلى تحديد كيفية تنسيق الأنشطة المختلفة بمعرفة الوكالات والجهات المختلفة أو من خلالها، وتأمين القدرات والموارد اللازمة. ففي حدود المجال يكون التركيز على مشكلات السياسة وحلول معالجتها والمشاركين في العمل.

إعداد الخيارات القيمة والقابلة للتطبيق:

كيف تتمكن الأطراف الفاعلة في مجال السياسة من بناء وتكوين الأفكار التي ستصبح فيما بعد العمود الفقري للبرنامج الرئيسي؟ تنبثق هذه الأفكار أحياناً من عملية التشريع نفسها، مع إصدار قوانين إلزامية واضحة حول المبادرة المستهدف تطويرها. ولكن في أحيان أخرى، تبرز الأفكار الخاصة بكيفية تسوية المشكلات العامة بصورة طبيعية أكثر ضمن حدود المجال، إما عن طريق عرض مقدم من أحد المنظمات، أو النقاشات الثرية التي

تجري أثناء اجتماعات فريق العمل أو عن طريق تلقي نتائج التقييم الأولي للبرنامج والتي توثق وتقدم تأثير التدخل. تهتم الأطراف الفاعلة التي تشعر بالحاجة الملحة إلى الاستجابة والتفاعل العاجل مع إحدى المشـكلات العامة بالتفكير الشامل للخروج بأفكار بديلة حول ما يمكن القيام به لمناقشة تلك المشكلة، حيث يطرحون أسئلة مثل: ما العناصر التي يجب دراسـتها حول المشـكلة؟ من (أو ما الذي) سيتم استهدافه للتدخل والتفاعل؟ وفي الوقت الذي تسـفر فيه الأفكار الجديـدة أحياناً عن اختيار حلول مبتكـرة، يظهر أن تلك الحلول المنتقـاة قد تشـبه الطرق الموجودة والمسـتخدمة بالفعل في المجال؛ وهـذا ما يطلق عليه الباحثون مسـار الاعتماد[٢٨]. وقد يظهر الحل واضحاً جلياً ليس لكونه الإسـتراتيجية الأمثل، ولا لكونه الأكثر كفاءة أو فعالية في تحقيق الغايات المنشـودة، ولكن لأنه مشـابه لما يألفه بالفعل العاملون في المجال ويمتلكون القدرة على تنفيذه.

تحتل عملية دراسـة الأنشطة التي يمكن تجميعها معاً لتحقيق الغايات المنشودة محور التركيز في مستوى مجال السياسة ضمن أنظمة التطبيق. وهذا لا يعني أن تكون العملية دائماً منسـقة أو قائمة على هيكلة معلومة؛ ففي بعض مجالات السياسـة، قد تكون هناك عملية تخطيط رسـمية تنظم إحدى المبادرات، ولكن في مجالات أخرى، تتشـارك المنظمات المعنية بالعمل على مشكلات متشابهة، وعلى المعلومات والأفكار فيما بينها بصورة غير رسمية، وهي التي تحقق نجاحاً أكبر أو أقل في بعض الأحيان. وتعتمد سهولة عملية التفاوض على درجة التوافق في النطاق حول أهمية وخطورة مشـكلات بعينهـا ومدى قدرة المنهجيات المقترحة على مناقشة وحل تلك المشكلات. فعلى سبيل المثال، وكما ناقشنا في الفصل الثالث، عادة ما يكون هناك اختلاف كبير حول مدى إمكانية وفعالية التدخلات، سـواء في جانب العرض أم في جانب الطلب. وأحياناً يكون الميل لتفضيل توفير الخدمات والتمويل مباشرة إلى الجهات المسـتهدفة. وفي أحيان أخرى، هنـاك ميل ورغبة في توفير الدعم والمنح بشـكل مباشر إلى مزودي خدمات رعاية الأطفال أو مالكي الأراضي أو المعلمين المهتمين بخدمة الأسر المحتاجة.

إن التعاون هو أحد أهم أنشطة مجالات السياسة، ويهدف إلى تأمين المصادر والسلطات اللازمة لمناقشـة وحل المشكلات العامة. فإن كانت السياسـات القائمة بالفعل تحظر هذا النوع من التدخلات التي تتميز بما تحققه من مكاسب، يتحتم على الأطراف الفاعلة والعاملة

في مجال السياسة التكاتف وتشكيل جبهة ضغط لتغيير القوانين والقواعد التشريعية أو التنظيمية. وبالمثل، إن كانت المصادر المتاحة فقيرة بحيث لا تستطيع مواجهة المشكلة وحلها، فينبغي على المعنيين بالعمل في مجال السياسة بالتنسيق فيما بينهم للمطالبة بتوفير التمويل ليس من الجهات الحكومية فحسب بل من الأطراف غير الحكومية أيضاً، كالمؤسسات والمستثمرين من القطاع الخاص. وتقوم الأطراف الفاعلة في مجال السياسة بصياغة تعريف جديد للمشكلة والتعرف على الحلول الشرعية والقانونية، وذلك أثناء عملية التنسيق بهدف حشد وجمع السلطات والمصادر اللازمة لمواجهة المشكلات العامة، ومن ثم تقليص نطاق تكنولوجيا البرنامج القابلة للتطبيق في مجال السياسة. إن المنظمات العاملة في مجال السياسة بحاجة إلى تأمين الموارد والسلطات اللازمة لمناقشة المشكلات العامة، ومن ثم ستواجه بعض العراقيل الناتجة عن القرارات المتخذة عند هذا المستوى. وهذا لا يعني أن مجال السياسة أمر حتمي برمته، ولكن آليات مجال السياسة، شأنها شأن التراكيب الاجتماعية، في تقلب مستمر وتتغير الأفكار المقبولة والشرعية أيضاً بصفة مستمرة.

التعرف على المنطق من التغيير:

تتشارك الأطراف الفاعلة في مجال السياسة في تطوير حلول المشكلات العامة فنياً وتقنياً، إلى جانب عملهم الذي يهتم بجمع الأفكار المتعلقة بالمشكلات العامة وإيجاد الحلول العامة التي تتسم بمعقوليتها وشرعيتها ضمن إطار السياسة. فعلى سبيل المثال، يمكن توفير وتأمين الموارد والقدرات اللازمة لتطبيق الحل العام على مستوى المجال، كتقديم التمويل مباشرة إلى المنظمات غير الربحية بهدف دعم برامج التدريب الوظيفي، بيد أنه من الممكن تحديد تفاصيل أنواع الخدمات التي يتلقاها المتدربون، كتكنولوجيا البرنامج المزمع اتباعه لتحقيق التغير السلوكي. وقد تتطلب السياسات الرسمية في بعض الأحيان عمليات خاصة قد تشكل عقبة أمام الخيارات المتاحة ضمن إطار مجال السياسة لإحداث التغيير في الفئة المستهدفة من الشعب. كما قد يكون هناك اتفاق على أفضل الممارسات أو المواصفات القياسية للبرنامج، لتشجيع المنظمات على هيكلة عملياتها الخاصة بطريقة واحدة.

قد يتسبب مستوى تعقيد المشكلة، ومن ثم ما يلزم فعله للتغلب عليها، إلى حد ما؛ في تقييد نطاق تأثير الأطراف العاملة في المجال على أحد سبل التدخل. لذا يتميز استحضار

تقنيـات البرامج المعقدة بالعديد مـن الخطوات المتبعة بين مرحلتـي المدخلات وتحقيق النتائج المنشودة، وتتطلب تدخلات يتم تحسينها وتعديلها غالباً لتلبية الاحتياجات المختلفة للفئة المسـتهدفة. ومن الممكن (والمرغوب فيه أيضاً) بالنسبة للتكنولوجيا المعقدة، تقديم مقترحات عامة مستوحاة من مستوى مجال السياسة بدلاً من صياغة سبل تدخل نموذجية؛ فمن الضروري أن يخصص التدخل بما يتناسـب مع احتياجات المجموعة المسـتهدفة ضمن مستوى المنظمة ومستوى الخطوط الأمامية. وبغض النظر عن هذا الواقع، يقضي العاملون في المجال أحياناً أوقاتاً طويلة في تحديد تفاصيل الأنشـطة المثالية دون امتلاك فهم حقيقي للفئة المستهدفة. ويتم تبني وتخصيص متطلبات الأنشطة للفئات التي تتلقى دعم الدخل دون مطابقتها وإدخال التعديلات عليها لتناسب مستويات مهاراتهم أو خبرات التدريب أو ظروف سـوق العمالة المحلي. لذا ينبغي أن تتوفـر منهجية أكثر دقة ومراعاة للاختلافات، تنفـذ وفقاً لمعلومـات تفصيلية يتم جمعها من المسـتويات التنظيمية والخطوط الأمامية، لتحقيق النتائج المنشـودة. ومن المرجح أن تكون الخطـوات ومراحل التنفيذ في التقنيات البسيطة أكثر نظامية ورتابة، كالوصول إلى البرامج المعروفة مثل التأمين الاجتماعية، وتركيب وتشغيل العدادات الكهربية في المنازل، وتجديد تراخيص المركبات. وفي هذه الحالات يمكن وصف الخطـوات المثالية التكنولوجية بقدر بسـيط من التفصيل والتي تكون مسـتوحاة من مسـتوى مجال السياسـة. إلا أن هذا ليس هو الوضع السائد في العديد من المشكلات المتفاوتة في المجتمع والتي تتطلب حلولاً مستقلة.

كما يمكن للعاملين في مجال السياسـة العمل على تسـهيل التعلم الجماعي ومشـاركة الممارسـات لإرشـاد المنظمات في عملها على نشر وتطبيق تقنياتها، بـدلاً من التأكيد على اتباع ممارسـات بعينها.. ويجمع العاملون في مجال السياسـة، سواء كان ذلك عن قصد أم دون قصـد، مجموعة من مـوارد التطبيق غير المالية التي يراها الآخـرون برامج متكاملة. وكما أوضحنا في الجدول رقم (٤-٢)، أن مجالات السياسـة قد تشـتمل على أنواع مختلفة مـن مصـادر التطبيق، نرى غالبيتها يعمـل في حالات برنامج دعم وتمويـل الأطراف الأكثر تـضرراً ونظام تقييم وتحسـين الجودة. وتعد التجمعات المهنيـة المتخصصة كالمؤتمرات أو الفعاليـات، وندوات تلخيص الأبحـاث والأدوات العملية، ومصادر التسـويق والاتصالات، وتقارير التقييم وغيرها من المنصات الشبكية التي تدعم تبادل الأفكار الناشئة، من الوسائل

الهامة والأساسـية لتطوير ومشاركة الأفكار الإبداعية. وكثيراً ما تتوفر تلك الموارد من خلال المشروعات التي تمولها مؤسسـات أو شركات الأبحاث والتقييم الوطنية وشركات الوسـاطة وأعضاء المنظمات العاملة في المجال.

اقترحـت هيذر هيل، بعد إجرائها دراسـة متعمقة لتطبيق السياسـات بالمجتمع، أربع آليات يمكن من خلالها تحديد موارد التطبيق التي تسهم في تحديد منطق التغيير ودعم ما يتخذ من قرارات على مستوى مجال السياسة[٢٩]:

أولاً: أسـهمت تلك الآليات في تفسير السياسة الرسمية على أنها قانون مكتوب ولائحة تنظيمية تعرض بوضوح يُرغب في تحقيقه. فعلى سـبيل المثال، كان السبب وراء استحداث شرطة المجتمع هو تقاعس الدوريات الأمنية التقليدية وبطء الاسـتجابة لمكالمات الطوارئ والمطالبات. اشـتمل القانون الاتحادي لمكافحة جرائـم العنف وقانون تنفيذ الأحكام بعد إقـراره عام ١٩٩٤، على توفير التمويل العام لدعم ضباط تنفيذ القانون للتفاعل مباشرة مع المجتمـع كجهود تهدف إلى منع الجريمة. إلا أن التشريع كان به الكثير من الغموض وعدم الوضـوح، ولم يطـرح تعريفاً واضحاً لتطبيق السياسـات في المجتمـع أو أي تفاصيل حول طبيعة ما يعنيه "التفاعل المباشر مع أفراد المجتمع" المنصوص عليه في القانون. وقد كشفت دراسـة هيل أنه بدلاً من انتظار الحكومة لتفسـير وإيضاح هذا القانون، بادر المسـؤولون المحليون باستشـارة المنظمات والنقابات والجهات الاستشارية والباحثين، وبعض المنظمات الأخرى كالمركز الوطني لسياسات المجتمع للتدريب، وتعليم المبادئ الرئيسية، والممارسات، بالإضافة إلى حضور العديد من المؤتمرات والندوات المهنية المهتمة بالتوجهات الجديدة.

ثانيـاً: تقـترح موارد التطبيـق التكنولوجيا الملائمة - الأنشـطة التـي تتبناها منظمات الخدمـة - أو غيرها من التغييرات اللازم إدخالها على الأنشـطة المهنية لتتوافق مع الهدف من السياسـة. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لأنشطة تدريب تطبيق سياسات المجتمع، يقدم الخبراء نصائح وإرشـادات محددة حول المهام والمسـئوليات الوظيفيـة، والتغييرات الفنية المتعلقة بكيفية إدارة طلبات الخدمة وتغيير الممارسات الروتينية القديمة.

جدول (٤-٢)
أمثلة على موارد التطبيق

أشهر موارد التطبيق غير النقدية في مجالات السياسة	صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً	نظام تقييم وتحسين الجودة
اجتماعات أو مؤتمرات مهنية متخصصة بين المنظمات	لجان داخلية بين الهيئات العاملة في الولاية، وشبكة المنظمات المشاركة في إنقاذ حلم أوهايو	تجمعات جهات الإشراف بالولاية
الأدوات والتفاصيل المثبتة بالأدلة والخاصة بالبرنامج لتمكين استنساخه	أمثلة من برامج دعم الولايات الأكثر تضرراً المطبقة ضمن برامج الولايات الأخرى لمكافحة رهن الرهن والإعسار (مثل برنامج ولاية بنسلفانيا لدعم مالكي المنازل في حالات الطوارئ)	وثائق تلخيص في حدود صفحتين.
أدوات التواصل مثل الإعلانات والمنشورات والمطويات والمواقع الإلكترونية.	اشتمل برنامج إنقاذ حلم أوهايو على خدمة خط هاتف مجاني، وموقع إلكتروني بالإضافة إلى إعلانات نشر الاسم التجاري.	ملصقات لنشر مقدمي خدمات الرعاية متبوعاً بتقييمهم. مواد دعائية وتسويقية وموقع إلكتروني يمد الآباء بمعلومات التقييم.
تقارير التقييم وأبحاث السياسة	تنشر وزارة الخزانة الأمريكية بيانات أداء برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً لكل ولاية بالترتيب.	مقارنة أعمال تطوير برنامج تقييم وتحسين الجودة لكل ولاية بالترتيب.
المنصات الافتراضية لمشاركة وتبادل المعلومات		الشبكة الوطنية لتعلم برامج تقييم وتحسين الجودة.

ثالثــاً: تقــدم موارد التطبيق الفرصة لفهم وتطوير مهارات جديدة أو اكتســاب معرفة جديــدة تعد ضرورة لتطبيق السياســة أو البرنامج. فقد نشــأت حاجــة مفاجئة، في بيئة المجتمع، تلزم المسئولين بالتعرف على كيفية بناء علاقات وثيقة مع أفراد المجتمع. وأصبحوا بحاجة إلى التوقف واستشارة المواطنين قبل التصرف، كما تلزمهم بأن يكونوا بقدر أكبر من

الشـــفافية حول ما تســـفر عنه تصرفاتهم من نتائج. ولقد تعلم المســـئولون عبر محاكاتهم لأدوارهم وممارستهم لها وخبراتهم التفاعلية في التدريب، مدى أهمية المعرفة المجتمعية في وصف ما يحدث على أرض الواقع.

وأخـــيراً، توفر موارد التطبيق ســـبباً للتركيز على التغيير الحالي. وكـــما أوضح العديد من الدراســـات، أن المعنيـــين بالتطبيق في المنظـــمات والخطوط الأمامية يخضعـــون للعديد من التوجيهـــات والأوامـــر الموجهة إليهم[٣٠]. وفي حالة تطبيق أنشـــطة حفـــظ الأمن المجتمعي، وعندما أجريت مقابلة مع أحد ضباط الشرطة الذي صرح بأن التدخل ما هو إلا مجرد "أمر منطقي"، أقر بأنه لم يكن يعرف الكثير حتى تلقى التدريب، وبعدها كان متحمساً للمتابعة وإجراء بحثه الخاص حول المنهجية المتبعة. وعلى الرغم من كون ذلك الضابط متشككاً فيما يتلقاه من الاستشاري، فإنه وجد أن فكرة تطبيق أنشطة حفظ الأمن المجتمعي تبدو شرعية وضرورية بعد إجرائه لبحثه الخاص والاعتماد على مصادر التطبيق الأخرى. وتسهم مصادر التطبيـــق في صورة التدريـــب والمواقع الإلكترونية والتقارير في تزويـــد الأفراد وفريق العمل بالخطوط الأمامية، وقادة منظمات الخدمة وصناديق التمويل الخاصة والســـلطات المحلية بفرص المشاركة بأنفسهم والتعاون مع الآخرين في تعلم سبل التدخلات الجديدة وفعاليتها.

تنسيق الأنشطة:

اشـــتملت النقاشـــات الأخرى الدائرة حـــول البرنامج الرئيسي على مســـتوى المجال على القرارات المتعلقة بكيفية تنســـيق الأنشطة بين الأطراف الفاعلة. فعلى مستوى المجال، أيّ الكيانات تشارك في توفير الخدمات؟ كيف يمكن تسهيل التواصل بين تلك الكيانات؟ وربما الأهم من تلك التســـاؤلات هو كيفية صياغة الســـلطات وتوزيع المـــوارد لتنفيذ تكنولوجيا البرنامج. ولقد سبق أن ناقشنا في الفصل الثالث مدى أهمية القوانين والتشريعات وأحوال السوق في إعاقة عملية التطبيق. وحيث تتجمع جميع مصادر السلطة ضمن نظام التطبيق على مســـتوى مجال السياســـة. ولا تكون مصادر الســـلطة، غالباً، منعزلـــة ومخصصة لأي منظمة واحدة بعينها، بل يتشـــارك بها جميع الفاعلين في مجال السياســـة، إلا أن اســـتجابة المنظـــمات لتلك المؤثرات قد تكـــون متفاوتة، وقد تكون أكثر أو أقل إســـتراتيجية، وهو ما سنتناوله في الفصل الخامس.

في الواقع العملي، يتسـم الكثير من مشـكلات السياسـة بالفوضى وخروجها عن نطاق قـدرات منظمة واحدة فقـط. لذا فإنه من الضروري إشراك العديد من المنظمات في توفير العناصر الفنية لعملية التدخل. كما أن القرارات تتخذ عادة على مسـتوى مجال السياسة، بشأن أي المنظمات تشارك في مختلف عناصر ومكونات البرنامج. فعلى سبيل المثال، تُطرح التسـاؤلات التاليـة: هل تُعنى منظمات الخدمات بتقديم جميـع عناصر البرنامج؟ أم تم تقسـيم البرنامج إلى عدد من العناصر والمكونات المختلفة ثم وزعت على عدد من الجهات والهيئات المختلفة؟ ففي حالة نظام تقييم وتحسين الجودة، تقدمت شبكة مؤسسة واحدة لتتولى زمام التدريب في برامج الطفولة المبكرة، في حين أسـهمت أخرى في اسـتضافة سجل التنميـة المهنيـة واهتمت أخرى بالتقييـم الموضوعي لجودة موفـري الخدمة. كما يمكن تطوير البنية التحتية على مسـتوى المجال لدعم مشاركة وتبادل المعلومات وتقديم الأفكار والتصورات طوال عمـر عملية التطبيق. وذلك أحياناً عبر قيام المنظمات الرائدة في المجال بتطوير البرامج أو أنظمة قواعد البيانات بهدف تسـهيل مشـاركة وتبـادل المعلومات بين المنظمات.

وأحيانـاً يتحقق التنسـيق بصورة غير رسـمية عبر التفاعلات والتواصـل المتكرر الذي يتولد عنه بناء الثقة، ونظراً لما كشفته الأبحاث المهتمة بشبكات السياسة، فإنه من الممكن اعتبـار الثقة بوصفها سـمة، غاية في الأهمية في ظل الظروف التي قـد يكون فيها مخاطر وتقلبـات وعدم القـدرة على توقعها[٣١]. ففي مجالات السياسـة، يكون بنـاء الثقة - وهو الإيمان بأن الأطراف الفاعلة الأخرى سـتراعي مصالح جميـع الأطراف - من خلال التجارب الحياتية، وتشكيل التحالفات، والشعور بالإحباط من تعثر الخطط السابقة[٣٢]. فعندما توجد الثقة يسـتطيع الآخرون أن يتمتعوا بحسـن الظن فيما بينهم ويشعروا بالراحة عند خوض المخاطرة. كما تسـاعد الثقة أيضاً في الشـبكات التي تتميز بتوزيع السـلطة فيما بينها، في تحفيـز المنظمات المختلفة وحثها على اسـتثمار مواردها مثـل المعرفة والوقت والأموال في هذا المجال، وهو ما يزيد من اسـتقرار المجال. بالإضافة إلى مساعدة الثقة داخل الشبكات في تسهيل القدرة على التعلم والابتكار والإبداع، نظراً لعدم إهدار الأطراف المشاركة الوقت في إعـادة التفكير مرة أخرى في الأحـداث المتعلقة بانتهاز الفرص، بل يشـتركون في العمل الجماعي لحل المشـكلة. نسـتعرض في الفصل السابع بالتفصيل كيف تعد جوانب السلطة

المختلفة والتفسيرات عنصراً مهماً في تطبيق السياسة كما اتضح في حالتي صندوق دعم الأطراف الأكثر تضرراً ونظام تقييم وتحسين الجودة. علاوة على ذلك، يتطلب تحسين أنظمة التطبيق مراعاة تلك العناصر غير الرسمية والهامة للعلاقات المتبادلة بين المنظمات فيما بينها ضمن مجال السياسة.

لا تزال أساليب التنسيق الموضحة حتى الآن أقرب إلى أن تكون غير رسمية، إلا أن هنالك في كثير من الأحيان آليات تنسيق رسمية في مجال السياسة تساعد في تعزيز ودعم سلطات الحكومة ومواردها. ويتميز منهج أدوات السياسة بتوفيره لغة مشتركة لوصف أساليب هيكلة العمل الجماعي وتنفيذه في الإطار المحيط بالمشكلات العامة[٣٣]. كما أن هناك أنواعاً مختلفة من أدوات السياسة. يقدم الباحث السياسي ليستر سالامون، من خلال كتابه بعنوان "أدوات الحكومة: دليل الحوكمة الجديدة"، عرضاً مفصلاً للأدوات الشائع استخدامها في مجالات السياسة المختلفة. ويلخص الجدول رقم (٤-٣) بعض أشهر أدوات السياسة.

رغم التفاوت الكبير الذي نشهده في سياقات السياسة، فإن منهج أدوات السياسة يقترح وجود جانب مشترك في استخدام إحدى الأدوات وأنه لا يعتمد على السياق المستخدم في مجال السياسة. فعلى سبيل المثال، تستخدم العقود غالباً في العلاقات المتبادلة بين القطاعين العام والخاص لوضع قواعد المشاركة، ولتحديد المخاطر المالية والفنية أو التشغيلية والنتائج المطلوبة. وتتشابه هذه العقود مع العقود التي تبرمها إدارات التعليم بالولاية لاعتماد وترخيص المدارس الخيرية. بالإضافة إلى تشابه العروض التسويقية حيث ترفع من القدرة الشرائية للأفراد بالسوق وفي مجال الإسكان، ورعاية الطفل ودعم غذاء الحالات الطارئة وتقديم القروض برعاية الحكومة إلى الشركات الصغيرة والتعليم العالي للأفراد، أو تأسيس رأس المال؛ هذه الأمور تحكمها مبادئ واحدة. ويساعد التركيز على السمات العامة للأدوات الحكومية في إبراز خيارات التصميم الهامة خلال مرحلة صياغة السياسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تؤثر الإعفاءات الضريبية للتعليم إيجابياً في سلوك محدودي الدخل إن كان باستطاعتهم استرجاع هذه الضرائب، كالإعفاء الضريبي على الدخل المكتسب، وهو ما وُجد فعالاً جداً في المبادرة الاتحادية المعنية بمكافحة الفقر المطبقة منذ خمسة وثلاثين عاماً.

جدول (٤-٣)

أدوات التطبيق الهامة التي اختارتها الحكومة

الأداة	التعريف
التوفير المباشر من الحكومة	التوصيل المباشر للسلع والخدمات، والذي يركز عادة على الإنتاج أو وظائف الشرطة.
التنظيم الاقتصادي	عمليـة بيروقراطية متخصصة معنية بإدارة الأسـعار والمخرجات ودخول أو خروج الشركات في مجال الصناعة
التنظيم الاجتماعي	القواعـد والمعايير والعقوبات المفروضة لتخفيف آثار الأنشـطة الاقتصادية على الصحة والأمن أو الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
العقود	ترتيبات الأعمال الجارية بين الحكومة والجهات الخاصة التي يتم مـن خلالها إمداد الحكومـة أو المواطنين بالمنتجات أو الخدمات نظير مبالغ مالية. ونظراً لكونها اتفاقاً تجارياً، هناك مسئولية تقع عند عدم التنفيذ.
الإعانات	هي مبالغ نقدية تدفعها الحكومة للمنظمات المسـتحقة لدعمها أو تحفيزها على تقديم خدمة أو ممارسة نشاط ما. تُحدد بعض مبالغ الإعانات بواسـطة معادلة، أما البعض الآخر فيحدد حسب حاجة معينة.
القروض والضمانات	توفير الحكومـة لرصيد نقدي بهدف التمويل أو التشـجيع على توفير رأس المال اللازم لتنفيذ أنشطة هامة.
نفقات ضريبية	شرط في قانون الضرائب يهدف إلى التشجيع على سلوك معين عبر التخفيض أو الإعفاء من الالتزامات الضريبية.
سندات الخصم	هي إعانات مالية تسـتخدم في رفع القدرة الشرائية للفرد وتحثه على اختيار السلع والخدمات.
الضرائب التصحيحية والتصاريح القابلة للتبادل	الأسـعار وغيرها من آليات السوق المسـتخدمة في خلق الحوافز المالية للتغير السلوكي.

المصدر: مقتبسـه من الأفكار التي قدمها ليسـتر سـالامون في كتابه، أدوات الحكومة: دليل الحوكمة الجديدة (دار جامعة أكسفورد للنشر، ٢٠٠٢).

وفي الوقـت الـذي تتباين فيه الأدوات الفعلية المسـتخدمة، نجد أن هنـاك بعض التفاصيل الرئيسـية لعنـاصر الأدوات المختلفـة والتي يمكن اسـتخدامها لإلقاء نظرة عن كثـب في الهيكل الاجتماعي العامل في إطار مجال سياسة محدد. وقد وصف سالامون كيفية اختلاف أدوات السياسة من خلال أربعة عناصر تفصيلية رئيسـية هي: الإلزامية (القهرية) والمباشرة والتلقائية والوضوح. فعلى سـبيل المثال، تكون التشريعات الاقتصادية والاجتماعية أكثر إلزامية من النفقات الضريبية، التي يكون فيها للفرد الاختيار في أغلب الأحوال والاسـتفادة منها بصفة أرصدة أو خصومات عند إتمـام الأفراد للإقرار الضريبي السـنوي لدخلهم. كما تختلف الأدوات مـن حيث مباشرتها، فتعد الإعانات وضمانات القروض والتعاقدات من الأدوات غير المباشرة نظراً لعدم مشاركة الجهة المانحة للترخيص والتمويل في تنفيذ الأنشـطة. على النقيض من ذلـك، نجد التشريعات الاقتصادية التي تفرضهـا الحكومات على القطاع الخاص تعد من الطـرق والأدوات المباشرة. كما تتفاوت الأدوات أيضاً من حيث مدى تلقائيتها، ونطاق اسـتخدامها للهيكل الإداري القائم بالفعل بدلاً من إنشـاء بنيـة تحتية جديدة خاصة بهـا. وأخيراً، تختلف كل أداة من حيث مدى وضوحها، فالبعض يكون في غاية الوضوح في العملية السياسـية: الإعانات الحكومية المباشرة والقروض المباشرة والدعم، في حين تفتقد بعض الأدوات إلى ذلك الوضوح وتتحقق نتيجة للسياسة التي تتبناها الحكومة. فعلى سبيل المثال، قد لا تظهر بعض الأدوات مثل التنظيم أو الحوافز الضريبية ضمن الميزانية العادية أو في عمليات استعراض السياسة، ولذلك تكون عرضة لمستوى أقل من المراجعة والنقاش.

كـما يقترح المنهج المنطقي لتطبيق السياسـة أنه من الضروري أن تؤدي مشـكلات السياسـة والتدخل إلى اختيار آليات التنسيق، متضمناً ذلك أداة السياسة. ونظراً لاختلاف النتائج المترتبة على أدوات السياسـة المختلفة، فمن البديهي أن يقع الاختيـار على الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المنشـودة. وعلى أي حال، يفضل العاملون في مجال السياسـة تبني الأدوات التي يألفونها أو التي يكـون لها نظام إداري قائم بالفعل، بدلاً من التفكير في تأسـيس أدوات جديـدة. وغالباً لا ينبني اختيارهم هذا على التحليل المنطقي الذي يقدمه المحللون، بل مدفوع بافتراضات قائمة بالفعل إلى جانب آليات السـلطة المتاحة في مجال السياسـة. ونظراً لكون أدوات السياسة من مجالات العمل الإسـتراتيجي، فإنها تشـكل عند اسـتخدامها آليات متناسـقة تنجح في التعبير عن الفهم المتفاوت للمشـكلات المطلوب علاجها في مجال سياسة بعينها. ومن هذا المنطلق، فإنها تميل إلى التعبير عن الصلاحيات السياسية والاقتصادية وتعزيزها، وهذه الصلاحيات هي التي تُشكل البرنامج الرئيسي.

ونتيجة لوجود تلك القيود، لا يمكننا تطبيق منهج أداة السياسة لإجراء تحليل التطبيق. بل نجد أن هذا المنهج مفيد في تصنيف النطاق الواسع من آليات التنسيق التي يمكن استخدامها في مجال السياسة، وخصوصاً ما يسهم منها في تعزيز قدرة موارد وسلطة الحكومة. ونعود الآن مرة أخرى إلى التطبيق العملي لتحليل أدوات السياسة في القسم التالي.

شرح كيفية جمع البرامج الرئيسية معاً:

تجتمع هذه العناصر المميزة للبرنامج الرئيسي - كالقابلية للتطبيق، ومنطق التغيير، وتنسيق الأنشطة - في بادئ الأمر على مستوى مجال السياسة. توضح المربعات رقم (٤-٣) ورقم (٤-٤) كيفية ظهور هذه العناصر، على الترتيب، في برنامج دعم الأطراف الأكثر تضرراً في أوهايو وفي برنامج تقييم وتحسين الجودة في مينيسوتا. وإنه لمن المفيد عندما يحاول المرء فهم واستكشاف تفاصيل تطبيق السياسة أو البرنامج، أن يحاول اكتشاف وتفسير أي البرامج الرئيسية موجود.

المربع(٤-٣)

برنامج أوهايو لدعم الولايات الأكثر تضرراً
لكل ولاية حقها في اقتراح برامجها الخاصة لكيفية استخدامها لأموال برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، لكن التشريعات والتوجيهات الاتحادية تحدد أنه لا يجوز استخدام تلك الأموال في الخدمات الاستشارية أو المساعدة القانونية أو التدريب الوظيفي. وقد كان بعض تلك التكنولوجيا المحظورة، وخصوصاً الاستشارات والمساعدة القانونية، جزءاً جوهرياً من التكنولوجيا القائمة التي استخدمها العديد من الولايات في مناقشة وحل مشكلات الإعسار وحجز الرهن. لا تلزم وزارة الخزانة الأمريكية الولايات بتبني أي تكنولوجيا بعينها، ولكنها تقدم قائمة "عينة من تدخلات البرنامج" التي تقرها. ولكل وكالة لتمويل المساكن الحق باقتراح إستراتيجيات أخرى، بيد أن معظم الولايات قد تقدمت بمقترحاتها لبرامج تشبه واحداً أو أكثر من عينات التدخلات المعتمدة. حيث اتبع برنامج أوهايو لدعم الولايات الأكثر تضرراً الأمثلة المقدمة من وزارة الخزانة، مع توفير خيارات متعددة لأصحاب المنازل: ١- دعم سداد قيمة الرهن التي تغطي مدفوعات الرهن المستحقة على أصحاب المنازل العاطلين أثناء فترة بحثهم عن عمل.

٢- دعــم ســداد الإنقاذ، الذي يكون في صورة دفعة تســدد لمرة واحدة فقط لإنقــاذ أصحاب المنازل من أزمة الرهن الحالية.

٣- تخفيض القيمة الرئيســية لتخفيف عبء رصيد الرهن على أصحــاب المنازل المعسرين (أي المدينين بقيمة رهن تتخطى قيمة منازلهم عند بيعها).

٤- دعم الانتقال لمساعدة أصحاب المنازل للخروج من منازلهم (مثل: تسليم منازلهم إلى البنك ثم الانتقال إلى مسكن آخر تجنباً للإعسار وحجز الرهن).

ويُعد أصحاب المنازل مســتحقين لتلقي المساعدة، عند استيفاء بعض متطلبات الدخل، مع ضرورة إثبات إعســارهم وســبب عدم قدرتهم على ســداد قيمة الرهن، مثل البطالة. على خلاف البرامج الحكومية الأخرى للإعســار وحجز الرهن، حيث لا يلزم أن يتخلف أصحاب المنازل عن ســداد قيمة الرهن ليستحقوا المساعدة. ويتلقــى غالبية أصحاب المنازل المدعومين من خلال البرنامج المســاعدة في ســداد قيمة الرهن، حيث يتحمل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً سداد أقساط الرهن الشهرية نيابة عنهم (التسديد مباشرة إلى المقرض) أثناء فترة بطالتهم ويمتد ذلك لمدة لا تتجاوز خمسة عشر شهراً.

المربع (٤-٤)

برنامج مينيسوتا لتقييم الجودة وتحسينها

في حين وجود تفاوت واضح بين برامج تقييم وتحســين الجودة لتعليم الأطفال في سن مبكرة بين الولايات المختلفة، إلا أنها تضم خمسة عناصر رئيسية مشتركة:

١- تطوير المواصفات القياسية بهدف تقييم الجودة.

٢- تحصل المراكز المعنية بتعليم الأطفال في سن مبكرة على تقييم بالنقاط بناء على تلك المقارنات المرجعية.

٣- تُقدم خدمات تحسين الجودة إلى تلك المراكز.

٤- تطوير السياسة بهدف تقديم حوافز مالية للحث على تحسين الجودة، مثل حصول أفضل مزودي الخدمات للأطفال محدودي الدخل على تقييم أعلى.

٥- يتم إطلاع أولياء الأمور والمستهلكين على نقاط التقييم.

كشفت الأبحاث الوطنية عن وجود تفاوت كبير في طريقة تعريف كل عنصر ضمن سياق كل ولاية. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الاختلافات حول كيفية تعريف المقارنات المرجعية وكيفية إجراء التقييم؛ ففي بعــض الأماكن يتم إجراء الملاحظة والمتابعــة، وفي أماكن أخرى يعتمد التقييم على التقارير التي يقدمها مزود الخدمة بنفسه. علاوة على ذلك، تختلف الولايات في طريقة جمع العناصر المختلفة للتقييم الفردي في النهاية وتحويلها إلى درجة واحدة لتقييم الجودة.

وفي ولاية مينيســوتا، طبقت جميع تلك العناصر على برنامج تقييم وتحســين الجودة، وتوعية الآباء. حيث تأسس برنامج توعية الآباء عام ٢٠٠٧ كبرنامج تجريبي تموله بعض المنظمات الخيرية الخاصة ويستهدف خمس

مجتمعات محلية. حيث خضع نظام التعليم المبكر للأطفال للتجربة، على مدار ٤ سنوات، وتم من خلاله تقييم التعليم وفق أربعة معايير: شراكة العائلة، وإستراتيجيات ومناهج التعليم، وتتبع عملية التعلم، وتدريب المعلم. وحصل كل منها على تقييم على مقياس من ٤ نجوم، بحيث تعبر النجوم الأربع عن تحقيق أعلى جودة للبرنامج.

وعند نهاية البرنامج التجريبي، لم يتم توفير التمويل للولاية مباشرة، بل تلقت مينيسوتا في سباق الحكومة الاتحادية على جائزة قيمتها عدة ملايين من الدولارات لأفضل ولاية في مجال التعليم المبكر. وقد دعم موقف الولاية ما اكتسبته من خبرة خلال تطبيقها للفترة التجريبية للبرنامج، كما هو الحال في جميع الولايات التي تتلقى دعم برنامج تقييم وتحسين الجودة بصفته أحد إستراتيجيات تحسين نظام التعليم المبكر. وقد عمل هذا الدعم الفيدرالي على تمويل تطبيق نظام تقييم وتحسين الجودة في جميع أنحاء الولاية اعتباراً من ٢٠١٢ حتى ٢٠١٥، وكان هدفه هو المشاركة التطوعية لعدد ثلاثة آلاف وسبعمائة برنامج طوال هذه الفترة.

ديانا باولسل، كاثرين توت وكيلي ماكسويل "تقييم تطبيق أنظمة تقييم وتحسين الجودة" في تطبيق العلوم على برامج وأنظمة التعليم المبكر للأطفال، تحرير تامارا هيل، أليسون ميتز وإيفلسي مارتنز - بيك (بالتيمور، بروكس للنشر، ٢٠١٣)؛ كاثرين توت وكيلي ماكسويل"تقييم الجودة وتحسين الأنظمة: لتحقيق وعود البرنامج وطموحات الآباء والأطفال في أنظمة التعليم المبكر للأطفال". سعياً لتحقيق الجودة: الابتكارات الواعدة في برامج التعليم المبكر للأطفال، تحرير: باتريشيا م ويزلي وفيرجينيا بويسي (بالتيمور، بروكس للنشر، ٢٠١٠).

ويوفر هذا وصفاً تفصيلياً لعملية التطبيق برمتها في دقيقة واحدة، فبدلاً من اتخاذ قرارات نهائية بشأنها، يتم غالباً إجراء مباحثات ونقاشات في النطاق المعني، ودراسة منطق التغيير بالإضافة إلى التنسيق المستمر بين الأنشطة. وهذا ما يتم ضبطه وتعديله بمرور الوقت كما سنوضح في الفصل السابع من هذا الكتاب. حيث تجتمع الأطراف العاملة في المجال لمناقشة الممارسات والأعمال المناسبة؛ ويوفر الممولون الموارد المالية وتدابير المساءلة والمحاسبة المتعلقة بالبرنامج؛ ويعمل فريق آخر على توفير المعلومات الدقيقة من تقارير مقارنة السياسات، أو معلومات من البيئات المحيطة، أو الفرص التي قد تظهر في مجال العمل. وتحاول المنظمات والعاملون بالخطوط الأمامية العمل على اتخاذ القرارات المناسبة في إطار مستوى مجال السياسة والمطالبة بالمزيد من التعزيز والدعم. لذا فإنه من الضروري إدراك أهمية هذه العملية الديناميكية لنظام التطبيق بأكمله، حتى عندما يحاول المرء توثيق كل ما يحدث في لحظات معينة من تسلسل عملية التطبيق.

تطبيق تحليل مجال السياسة:

يستفيد القائمون على التطبيق في جميع مستويات النظام من فهم هيكل المجالات

التي يعملون من خلالها ويتفهمون أن مناصبهم في المجال تعمل على تشــكيل ديناميكيات الســلطة والثقافــة والعمل الإســتراتيجي. ومن الممكن اســتخدام تحليل مجال السياســة لاستكشــاف المؤسسات المشاركة في مجال السياسة ورسم مخطط العلاقات والموارد الهامة. وتعد تلك طريقة ومنهجية لوصف هياكل البيئة للإسهام في تشكيل طريقة تطبيق السياسة أو البرنامج. فهي تشبه إلى حد كبير مهندس التصميم المعماري الذي يرغب في اختيار موقع للمبنى وعليه دراســة ومراعاة الميل الموجود في الباحة، وتحديد مواقع الأشجار الكبيرة التي ستؤثر في تناسق شكل الحديقة مع الأعشاب، والأماكن التي يتلاءم فيها المناخ مع الأشجار. فلهذه الأدوات أهمية في مســاعدة القادة على وصف العناصر الهامة التي تشــكل المجال ليتمكن الآخرون من فهم قدرات النظام الحالي وأوجه القصور فيه [٣٥].

مراجعة مجال السياسة وتدقيقه:

من الأنسب لنا أن نبدأ بإجراء تدقيق للمجال. (يوضح الملحق [أ] تعليمات ذلك خطوة بخطوة). فبعد أن يتعرف المرء على الاهتمامات الأساســية للسياســة أو البرنامج، ينتقل إلى التعرف على المؤسسات المشــاركة في تنفيذ مجال السياسة المعني، وأهم القوانين وخطوط التمويل، ثم وصف أدوات السياسة ومصادر التطبيق التي تساعد في صياغة هيكل التطبيق.

ويمكن البدء في التعرف على المشــاركين المهتمين بالعمل في مجال السياســة أثناء جلسة المناقشــة الأولية التي تكون غير رســمية، وتضم تلك الجلســة ممثلين للمنظمات العاملة في المجــال والتي تتمتــع بالمعرفة أو تكون مهتمة بالبرنامج، وكذلــك مهتمة بفريق العمل، والفئة المســتهدفة. وعــلى الرغم من محدوديتهــا، فإن من المؤكــد أن أي منطقة محلية تضــم عدداً كبيراً من المراكز والمؤسســات المشــاركة في العمل وفقــاً لمصالحها واهتماماتها المباشرة والواضحة. ومن خلال الدراســة التي تجريها تلك المنظمات ومن خلال الســلطات المتبادلة بين الجهات الحكومية ومن يتأثر بها، يتضح وجود سلطات تنتقل أفقياً بين شبكات الموارد. وما تركز عليه هذه العملية فعلياً هو تحديد الأطراف المشــاركة في مجال السياسة (وهــي الأطراف التي لديها الســلطة وتكون مهتمة أيضاً) ومن ثــم التعرف على شراكتهم المؤسســية[٣٦]. وبالطبع لا تتمتع المنظمات كافة بقدرات وصلاحيات متســاوية، إذ نجد أن لدى بعضها الاهتمام ولكنه لا يمتلك القدرة والســلطة. والبعض الآخر يمتلك السلطة، مثل

الجهات التشريعية، ولكن غير مهتم. وتكون جلسات النقاش الأولية التي يتم فيها تبادل الأفكار سهلة التنفيذ بالنسبة للمتخصصين والمهنيين المشاركين بفعالية في مجال السياسة؛ إذ يمكنهم الاعتماد على معرفتهم التي اكتسبوها من خبراتهم العملية، والروابط التي تربط بعضهم ببعض وعلاقاتهم التي أسسوها من خلال وظائفهم، أو عبر شبكات معارفهم المهنية البسيطة. أما بالنسبة للمشاركين الجدد في المجال، فعادة ما تتم بعض الأمور أثناء المناقشة الأولية مثل إجراء مكالمات هاتفية أو التخطيط لعقد اجتماعات لإعداد قائمة متكاملة تضم المنظمات المعنية بالعمل على أحد المشكلات أو الموضوعات. وهذا ما يمكن اعتباره منهجاً أكثر انضباطاً وتركيزاً لبناء شبكات العلاقات المُعتادة[٣٧].

أما الخطوة التحليلية الثانية فتكمن في فهم القوانين ومسارات التمويل العام وغيرها من مصادر التطبيق التي تسهم في هيكلة المجال، وتسهم كذلك في خلق ظروف التطبيق التي تميز البرنامج. كما يعد تصنيف أدوات السياسة المستخدمة من السبل الهامة في وصف آليات التنسيق القائمة والمستخدمة في المجال، ويساعد ذلك أيضاً في كشف الغطاء عن سبب استخدام المنظمات العاملة في أجزاء مختلفة من المجال لعلاقات تمويل مختلفة. ففي حالة التعليم المبكر، تتلقى المنظمات المعتمدة على التمويل اللازم لدعم الأسر العاملة، والخدمات الصحية والتدريب الإداري. في حين يتلقى مزودو خدمة آخرون العقود أو سندات الخصم والعروض التي تحدد أسعار الرعاية دون تمويلها لتغطية أي من تلك الخدمات التكميلية. كما يعد التعرف على آليات التمويل غير الحكومي عنصراً مهماً أيضاً، حيث تتلقى المنظمات الرسوم المحصلة من المجموعات المستهدفة والدعم الموجه من المنظمات الخاصة، وتمويل الجمعيات الإنسانية والتبرعات الخيرية من الأفراد، مما يساعدها على ممارسة دورها في تطبيق النظام. كما تظهر أيضاً موارد التطبيق غير المالية ضمن مجالات السياسة التي يمكن استثمارها لخلق مصادر تطبيق أخرى تستغل في المجال.

إنه من الضروري توفير الوقت اللازم والتروي لفهم الأدوات التشغيلية للسياسة ومصادر التمويل، للتمكن من فهم مجال السياسة. ويرجع السبب في ذلك إلى احتواء نظام التطبيق على العديد من أدوات السياسة المختلفة التي يمكن تطبيقها لتحقيق النتائج نفسها المنشودة من السياسة، في حين أنها قد تستخدم أحياناً لأغراض متداخلة. فعلى سبيل

المثــال، عند العمل على توفــير الخدمات التعليمية للمراحل مــن الروضة إلى الصف الثاني عشر، يســتخدم الموظفون المسئولون على المســتوى الاتحادي والولاية سلسلة من الأدوات منها: توفير الدعم المباشر من خلال مدارس المقاطعات، والتعاقد مع كيانات قانونية لإدارة المــدارس، وتقديم الدعم للمناطــق المحرومة، وتطبيق تشريعــات اجتماعية لضمان تلقي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مستوى الخدمات المناسب، بالإضافة إلى الإعفاء الضريبي لتخفيــض التكاليــف على بعض الآباء. وتســتخدم جميع تلك الأدوات في مجال سياســات التعليم في كل من ولاية كاليفورنيا وولاية تكساس مثلاً. وفي حالة التعليم المبكر، يمكننا أن نرى الدعم والعقود والتخفيضات جميعها تعمل في بوتقة آليات التمويل في المجال الخاص بولاية مينيسوتا، بل يعد برنامج تقييم وتحسين الجودة في حد ذاته من الأدوات التنظيمية والتطوعية في الوقت نفسه.

تخطيط مجال السياسة:

يمكننا النظر إلى تخطيط مجال السياســة على أنه أســلوب تصويــري لتوضيح العلاقات بين المؤسسات والمراكز العاملة بالمجال. فعادة ما يكون هناك الكثير من المنظمات المهتمة بسياســة أو برنامج تطبيق بعينه في منطقة محلية محددة، ومن الممكن أن تربطها علاقات متعددة الاتجاهات. ومن المفيد إعداد مخطط نظري، وإن كان غير رســمي، باعتباره أداة تواصــل عند محاولة مشــاركة تحليل مجال السياســة مع الآخريــن. (يوضح الملحق [ب] إرشادات ذلك خطوة بخطوة).

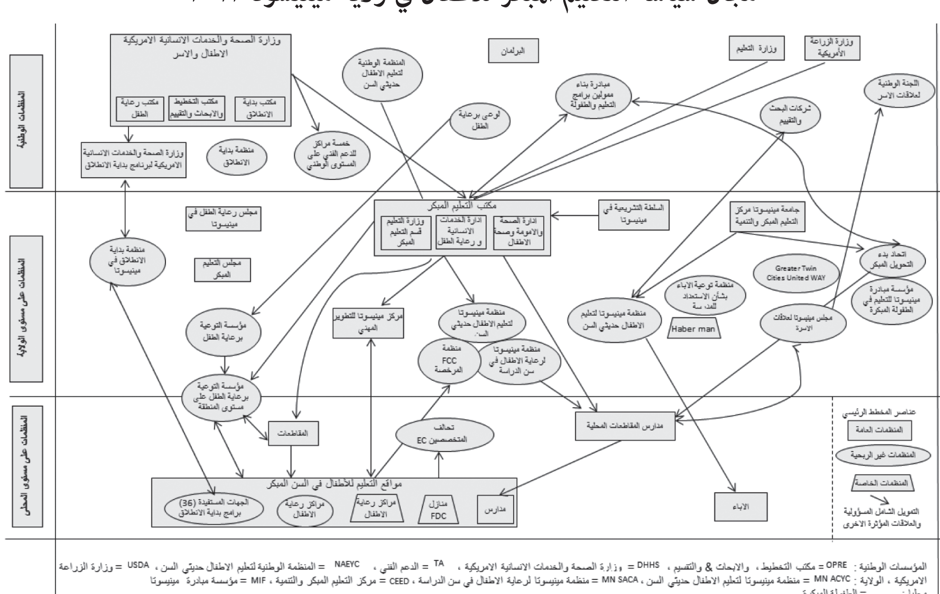
إن أول خطوة في تصور مجال السياسة هو التعرف على العلاقات التي تجمع المؤسسات العاملــة بالمجال. فهناك أنــواع متعددة من العلاقات، يمكن ربــط بعضها مباشرة بأدوات السياســة أو موارد التطبيق. ومن الواضح أن لعلاقات التمويل أهمية بالغة، ولكن ليســت وحدها التي تحتل تلك الأهمية، فهناك أيضاً غيرها من العوامل التي تبلغ أهميتها المستوى نفسه. ومن الممكن أن يكون التمويل مصحوباً بالمسئولية القانونية التي قد تنشأ أيضاً من التشريــع أو غيره من الآليات القانونية، وغالباً ما تشــكل تلك الأنواع من العلاقات عقبات أمام قدرة المنظمة على الاســتجابة الإبداعية للتحديات، لذا فإنه من المفيد أن يتم التعرف على تلك القوى في مرحلة مبكرة من تحليل المجال السياسي. وفي النهاية، يحتل التعرف على

قنوات الربط بين الخدمات أهمية كبرى؛ لأنها قد تكون ذات صلة بإحالة العملاء أو المرضى عبر الشـبكة أو الحالات التي تتعاون فيها المنظمات لإنتاج الخدمة المشـتركة عبر شراكات رسـمية. ومن المؤكد أن هناك أنواعاً مهمـة أخرى من العلاقات التي قد توجد في مجالات السياسة، فتتعاون المنظمات معاً في العمل طوال الوقت لمراجعة خططهم الجديدة، وإجراء مناقشـات هامة، أو إجراء أنشـطة التقييم، حيث يتشاركون المواقف أو يعملون من خلال مجموعـة الداعمين أو مستشـاري الإدارة ذاتهم. لذا علينا عنـد القيام بالتحليل، أن نفكر ملياً بأنواع العلاقات اللازم فهمها والمتعلقة بالبرنامج المستهدف، والإجابة عن السؤال التالي: كيف تتعاون المنظمات في العمل لتطبيق وإتقان تنفيذ العناصر الرئيسية بالبرنامج؟

وكما يسـاعد رسـم مخطط تنظيمي في تحسـين فهم الأدوار والعلاقات المؤسسية، فإن العـرض النظـري للمجال يسـاعد في توضيح الأدوار المشـتركة والتفاعل بـين تلك الهياكل والمنظـمات الفاعلة[٣٨]. وتسـهم تلـك المخططات المكونة من كلمات وأسـهم، بعد اكتمال إعدادها، في توضيح العلاقات المؤسسية، والآثار الرأسية والأفقية، بالإضافة إلى العلاقات التي يضمها مجال السياسـة. يوضح الشـكل (٤-١) مثالاً على تلك العلاقات، وهي تتناول مجال سياسـة التعليم في الطفولة المبكرة في ولاية مينيسوتا، والتي تم من خلالها تطوير وتطبيق برنامج تقييم وتحسـين الجودة. وكما هو الحال مع العديد من بيئات تطبيق السياسـات، فقد شـارك في تنفيـذه العديد من الجهات، التـي تخضع في النهاية إلى كبرى المؤسسـات السالفة البيان وتمارس الأدوار الرئيسية التي سبق لنا تلخيصها في المربع رقم (٤-٢).

شكل (٤-١)

مجال سياسة التعليم المبكر للأطفال في ولاية مينيسوتا ٢٠١٢



اهتمــت القائدة التي أعدت هذا المخطط بالتركيز على أهمية مســارات التمويل العام في رســم العلاقات المؤسســية في هذا المجال. وبرزت أهمية مسارات التمويل نتيجة لرغبة القائدة في توضيح طبيعة نمو برنامج تقييم وتحســين الجودة وازدهاره في المجال عبر التربة الخصبة التي وفرتها تلك الاســتثمارات العامة التي شــهدت تطوراً منذ بدايتها في منتصف الســتينيات، إذ كانت بداية انطلاق المبادرة الخاصة برعاية الطفل والتعليم المدرسي في فترة رياض الأطفال. وأثناء تبادل النقاش حول بدء برنامج تقييم وتحسين الجودة، كان ممثلو كل من المنظمة الرائدة (التي أطلقت المبادرة) وبرنامج التعليم المدرسي في فترة رياض الأطفال على ثقة بأن برامجهم ستحصل على أعلى درجات التقييم من برنامج تقييم وتحسين الجودة دون الحاجــة لأي تقييــمات خارجية. وقد طُرحت هذه الفكرة نظراً للاعتقاد الســائد بأن برامج بداية الانطلاق والمدارس تقدم خدمات فائقة الجودة، نظراً لوجود أنظمة المســاءلة والمحاســبة. وقد أســهم ذلك في خلق مسارين للاشــتراك في برنامج تقييم وتحسين الجودة وتوضيح ما يتمتع به برنامج بداية الانطلاق والمدارس من سلطة وقدرات في هذا المجال.

كما أكد هذا الشكل المعقد وجود مصالح واهتمام عدد كبير من المنظمات غير الربحية في تطبيق برنامج تقييم وتحسين الجودة؛ إذ تعد شبكة مينيسوتا للتوعية برعاية الطفل واحدة من أكثر الشـبكات تخصصاً، سـواء بين الشبكات الوطنية أم في سائر الشبكات على مستوى الولايـة، والتي تُعنى بإمـداد الآباء بالمعلومات وتوفير خدمـات التدريب لمزودي خدمات رعاية الأطفال. وقد قامت الولاية بتطبيق برنامج تقييم وتحسين الجودة في جميع أنحائها، ومـن ثم خضعت منظمات الخدمة المتطوعة بالعمل مع مـزودي الخدمات لهذا التقييم؛ واعتبرت إدارة الخدمـات الخيرية بالولاية تلك المنظمات الإقليمية غير الربحية من شركائها المهمـين في تطوير مجال التعليم المبكـر للأطفال. كما كان للعديد من مجموعات المناصرة والدعم غير الربحية العاملة في هذا المجال اهتمام كبير بنظام تقييم وتحسـين الجودة، لذا كان لزاماً على إدارة التعليم المبكر الالتفات إليهم ومراعاتهم عند تشكيله لمجموعات عمل نظام تقييم وتحسـين الجودة. وهناك أيضاً منظمات أخرى عملت على توفير موارد مهمة بهـذا المجال. حيـث قام مركز التعليم المبكـر والتنمية في جامعة ولاية مينيسـوتا بإجراء فحص مسـتقل ومراقبـة لمركز رعاية الأطفال في محاولة منـه للحصول على تقييم ثلاث أو أربع نجوم في نظام تقييم وتحسـين الجودة. وأسـهمت كل من مؤسسة المدينتين التوأمين (Great Twin Cities United Way) وممـولي الانطلاقـة الأولى بشـكل كبير في التأثير في مجريات الأمور من خلال تقديمهم لدعم خاص بالدولار؛ والذي تم استثماره في مناح شتى، منها مثلاً تقييم البرنامج ونشر قواعد البرنامج بين أولياء الأمور، ومسـألة النشر والتسـويق ضرورية لفهم آليات التطبيق واستيعابها لجميع العاملين بالخطوط الأمامية[٣٩]. كما أسهمت اسـتثمارات المؤسسات الخاصة في تمكين فريق مينيسـوتا بالقطاعين العام والخاص وكذلك بالمنظـمات غير الربحية من المشـاركة في جهود التعليم الوطنية مـع نظرائهم، وقد قامت مبادرة BUILD بتنسيق تلك الجهود.

كما تقدم عملية تحليل مجال السياسـة طريقة لوصف كيفية تفاعل تطبيق السياسـة مع القادة العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص والعاملين بالمنظمات غير الربحية في إطار سـياق محدد. فمن خلال هذه العملية، يتم التوصل إلى معلومات قيّمة يمكن مشـاركتها مع الآخرين في المجال على سـبيل المسـاعدة في التركيز على الظـروف الموجودة في المجال، وهـي بدورهـا قد تدعم أو تعيق تحقيـق التطبيق الفعال. كما تسـهم المواد المكتوبة في

إطــلاع العاملين بالمجال على ظروف المجال وحالته. بينما توفر الخرائط عرضاً نظرياً يتميز بقــدرة أفضل على توجيه الآخرين نحو حالة المجال. وكما ناقشــنا في الفصل الثامن، يمكن استخدامهما فيما يطلق عليه الباحثون الأهداف المحيطية، وهي الوقائع التي تتيح إمكانية التواصل الفعال بين الأطراف المختلفة. كما يمكن اســتخدامها في بناء المعرفة داخل إحدى المنظمات وإكساب المجال نفسه المزيد من الوعي والمعرفة. ومن الممكن أن يفقد العاملون بمجال السياســة قدرتهم على إدراك الســياق المؤسسي الأكبر والموارد التي تشكل جزءاً كبيراً مما يحدث ضمن أنظمة التطبيق المعقدة، تماماً كما هو الحال مع قصة الرجل الأعمى الذي يتحسس الفيل. حيث تصبح العراقيل والفرص والعلاقات التي تجمع الأطراف الفاعلة أكثر موضوعية عندما يُنظر إليها بعين تحليلية.

الخلاصة:

تعد مجالات السياسة جزءاً مهماً وضرورياً من عملية التطبيق. فهي المكان الذي يعمل من خلاله المتخصصون على توضيح وتجميع أفكارهم لمناقشة كيفية تناول المشكلات العامة. وأحياناً تتم صياغة تلك الأفكار عبر السياسات الرسمية العامة التي تتطلب أهدافاً محددة، مثــل توقع الحفاظ على الوظيفة لمدة تســعين يوماً بعد انتهاء فــترة التدريب الوظيفي أو الحد الأدنى لنســبة الأطفال الذين يجتــازون اختبارات القياس بالمــدارس. وبالطبع هناك الكثير من المواقف التي يختلف فيها الشعب مع المؤسسات حول مدى ملاءمة الأهداف أو نطاقها، كالشعور بعدم ملاءمة الوظائف التي لا تمنح رواتب كافية أو التشكيك في مصداقية اختبــارات الكفــاءة. ومن الممكن أن يتســبب ذلك التنوع بين الأطــراف العاملة في مجال السياسة في خلق تحديات جديدة في الفهم العام.

تتواجد مجالات السياســة أينما وجدت الموارد، التي تتســم دائماً بعدم كفايتها وقدرتها للاستجابة للتحديات القائمة. فعلى سبيل المثال، أدى التحول الذي شهدته الخدمات الصحية والخيريــة إلى التفاوت الكبير في تمويل الرعايــة المبكرة للأطفال، والتوظيف وأنظمة الصحة العامــة بين الولايــات. كما أدت برامج الدعم الاتحادي الجماعي وقرارات الولايات بشــأن استثمار إيراداتها إلى إحداث تفاوت كبير في منهجيات التمويل والتشريع. كما يسهم غياب أو توفــر الموارد الخاصة المتاحة لدى المؤسســات الخيرية، والوســطاء أو المنظمات المهنية

المتخصصة في تشكيل معالم مجال السياسة. فعندما تتوفر الموارد يمكنها أن تساعد في تنفيذ التطبيق من خلال رعاية المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب، أما الاتحادات الممولة بشكل خاص، فتتيح مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات.

وفي الختام، يتضح وجود حركة لتبادل ومشاركة المعلومات المتعلقة بالبرامج والخدمات ضمن مجالات السياسة. وأحياناً تكون هناك ضغوط داخل المجال تحث على توفير مزيج مشابه من الخدمات. حيث اقترحت بعض النظريات أن هذا الضغط قد ينشأ عن حاجتهم لإضفاء شرعية على أنفسهم للعمل ضمن مجال السياسة بالتعاون مع جهات التمويل الخاصة أو غيرها من القيادات المؤسسية"[٤٠]. وكما سبق أن ناقشنا في الفصل الثاني، يؤدي قيام نماذج البرامج المثبتة بالأدلة إلى خلق مصادر ضغوط جديدة من جانب الممولين لتبني أساليب العمل الموثقة. وتقترح نظريات أخرى أن المؤسسات يتعلم بعضها من بعض، لتتيح بذلك معرفة متعمقة وممارسات تسهم في نشر روح الابتكار والإبداع[٤١]. وبالطبع يمكن إدراج الأحكام الإلزامية في خطة مكتوبة ضمن مجال السياسة، لتركيز الاهتمام على المعلومات المتعلقة بمنهجيات التطبيق وإستراتيجياته.

ونظراً لكون مجالات السياسة من مجالات العمل الإستراتيجي فإن لها أهمية بالغة لتحقيق التطبيق الفعال. فهي تمثل البيئة والظروف التي يمكن من خلالها التعرف على مشكلات التطبيق والعمل على حلها أو تكثيفها عبر ممارسات وأعمال الأطراف الفاعلة على مستوى المجال، وهي تسهم غالباً عبر التفاعلات والمباحثات في تحديد القضايا الواجب حلها في مستويات أخرى من نظام التطبيق، كما أنها تجمع بين السلطات والمصادر التي يمكن الاعتماد عليها لتنفيذ عملية التطبيق. وقد عملنا خلال هذا الفصل على شرح وتفصيل مسألة تحليل مجال السياسة بوصفه أداة عملية تساعد في استكشاف وسبر أغوار بعض تلك الآليات.



الفصل الخامس
المنظمات

لنفترض أنك تعمل مديراً لبرنامج إحدى المنظمات المتوسطة الحجم والتي لا تهدف للربح، وتعمل هذه المنظمة في مجال تقديم خدمات التدريب الوظيفية للعاطلين عن العمل. فعلى الرغم من حصولك على التمويل من الدولة لتوفير هذه الخدمات، فإنك تتمتع بقدر كبير من الحرية حول طريقة تنظيم هذه الخدمات. وقد حضرتَ مؤتمراً من فترة ليست ببعيدة اكتسبت فيه معلومات عن نموذج جديد قائم على الشواهد والأدلة لخدمات التدريب على الوظائف، وهذا النموذج قد اعتمده العديد من المنظمات غير الربحية. فهل ستقوم باستنساخ ذلك النموذج وتستخدمه في المنظمة التي تديرها؟ كما قد تطرأ عليك أسئلة أخرى بما أنك مدير متمرس وفطن. فهل يتطلب تطبيق نموذج جديد وجود مقدرة أو تقنية أو برامج إضافية؟ وهل تستطيع زيادة وتوسيع برنامجك الحالي؟ وهل يعد توسيع نطاق برنامجك بهذه الطريقة أحد الأولويات لمنظمتك؟ وهل ستحصل على دعم المدير التنفيذي أو مجلس الإدارة؟ وما ردة فعل جهات التمويل الأخرى أو المساهمين الآخرين لممارستك لهذا النموذج الجديد؟ وبإيجاز، كيف يكون النموذج الجديد مناسباً وملائماً للمنظمة التي تديرها؟ فالعوامل التنظيمية تسهم في تقييد أو تمكين اتخاذك للقرارات المتعلقة بالبحث عن نموذج التدريب على الوظائف الجديد وفي حالة تبني البرنامج الجديد، سيكون السؤال هو: ما السبيل الأمثل لتصميمه ودمجه داخل الهياكل والعمليات الخاصة بك؟

وإذا كانت ممارسة عملية التطبيق تشبه عملية الزراعة، فالمنظمات حينئذٍ تشبه أصيص الإنبات. فهي تعد بمثابة وحدة دمج حيث تترجم الإشارات من مجال السياسة حول الممارسات الفعالة وتضع الأهداف القابلة للتطبيق والتي تنص عليها السلطة الشرعية، كما أنها تخصص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف. وللقرارات التي تتخذها المنظمات في كل مرحلة في عملية السياسة صلاحية تشكيل النتائج المتحققة بشكل كبيرعن قصد وعن غير قصد. ونادراً ما تتشكل برامج جديدة لتنفيذ برنامج محدد أو مبادرة سياسية. بل يتم

تنفيذ البرامج والسياسة الجديدة داخل المنظمات القائمة بالفعل، وذلك باستخدام الهياكل والثقافات والموارد المحددة سلفاً. ومن الممكن أن تبوء الخطط المثالية لمصممي السياسة والبرامج بالفشل إن لم يتم دمجها بشكل جيد في النظام القائم الذي تنتهجه المنظمة.

وبالرجوع إلى ما سبق أن أوردناه في الفصل الثالث، يمكن أن يكون لمنظمتين تعملان في إطار مجال سياسة واحدة تراكيب اجتماعية مختلفة تماماً، وتؤثر تلك التراكيب الاجتماعية في منهج المنظمة في إحداث التغيير لدى المجموعة المستهدفة. وحتى لو كانت المنظمات تعمل تحت مجموعة السياسات التشريعية والقواعد التنظيمية نفسها، فمن المرجح أن تختلف في عدد المشاركين والموارد المخصصة لبرنامج بعينه.

وإدراك مدى تأثير المنظمات في العمليات والنتائج يعد من الأمور التي لها مكانتها وأهميتها في العديد من الدراسات والأبحاث. وفي واقع الأمر، تعكف مجالات العلوم كعلم الاجتماع وإدارة الأعمال وعلم الاقتصاد على دراسة السلوك التنظيمي. ففي الشئون العامة، أصبح تصميم وإدارة المنظمات العامة وغير الربحية -"الإدارة العامة" و"الإدارة غير الربحية"- مجالات فرعية، لها كتبها المقررة الخاصة بها، ودوراتها المخصصة لهذا الموضوع[1]. والهدف الأساسي من تلك المعرفة هو فهم هياكل وعمليات المنظمات على نطاق واسع، سواء كانت تلك المنظمات عامة أو غير ربحية أو خاصة. وهذه المنظمات تتفاعل ويتواصل بعضها مع بعض في المجال العام. وعلى سبيل المثال، حدد (روبرت بين) الباحث في الشئون العامة ثلاثة أسئلة رئيسية للإدارة العامة وهي: التساؤل المتعلق بالإدارة الصغرى أو طريقة الإدارة في ضوء البيروقراطية والقواعد الإجرائية، والتساؤل المتعلق بالحافز وهو كيفية تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف العامة، والسؤال المتعلق بالقياس أو طريقة استخدام المعلومات الخاصة بالأداء لتحقيق الفعالية وزيادة المساءلة للمساهمين والأطراف المؤثرة[2]. والإجابة عن هذه التساؤلات قد تمد مديري المنظمات العامة وغير الربحية بالأدوات اللازمة لإدارة العمليات اليومية وإحداث التغيير التنظيمي الفعال في البيئة المعقدة.

وبالنسبة لتطبيق السياسة والبرنامج، فنحن نهتم بالمنظمات لأنها تؤدي دوراً هاماً في تكوين البرنامج وتنفيذه. ويمكن أن تقدم دراسات المنظمات والإدارة رؤى مفيدة لتحديد العوامل المؤثرة وكيفية التأثير في النتائج، كما أنها تؤدي دوراً مهماً في تمكين أو إعاقة اتخاذ

القرارات المتعلقة ببرنامج بعينه ضمن إطار سياسة محددة. ولعل أحد أوجه النقد الموجه لمناهج العلوم السياسية للتطبيق هو تجاهل العمليات الإدارية اللازمة لتكوين البرامج على المستوى التنظيمي[٣]. فلا يتم تصميم أو تنفيذ البرامج من فراغ. فأولويات وموارد المنظمة التي يعمل البرنامج من خلالها تشكل ملامح البرنامج في كل الأحوال.

ويقيد مجال العمل الإستراتيجي قدرة ورغبة المنظمة في اعتماد وتبني برنامج جديد أو إحداث تغييرات للبرنامج الحالي. وسمعنا جميعاً عن قصص عن الهيئات العامة التي تعاني من البيروقراطية مما يجعل من المستحيل للعملاء البحث فيها والتعامل معها بشكل عام (وربما تعمل لدى واحدة منها). فإذا كنت طالباً في جامعة، فربما تواجه صعوبة في تغيير جدولك الدراسي أو شراء تصريح انتظار السيارات أو حتى طرح سؤال حول دفع الرسوم الدراسية. تأمل الآن مدير برنامج في المنظمة البيروقراطية نفسه ويرغب في إحداث تغيير على البرنامج الحالي أو اعتماد برنامج جديد، فمن المرجح أنه يحتاج إلى الصلاحية والتفويض لإحداث التغيير ويتعين عليه كذلك الحصول على موافقة مدير المنظمة قبل المتابعة. فصعوبات التنسيق التي تواجه المنظمة القائمة ربما لا تؤخر تنفيذ العملية فحسب، ولكنها قد تجعل إحداث التغييرات أمراً غير ممكن بالمرة. ومن ثم يصبح استعراض (وربما تغيير) مجال العمل الإستراتيجي على مستوى المنظمة، شرطاً لابد من تحقيقه أولاً لنجاح البرنامج.

وسنبدأ هذا الفصل بوصف المنظمات باعتبارها وحدة دمج في عملية التطبيق، حيث تمزج بين أفكار وموارد مجال السياسة وتصوغها في المؤسسة الحالية لتكوين البرنامج التشغيلي. وسوف نختصرها في دورين محددين تقوم بهما المنظمات في عملية التطبيق وهما: الجهات المانحة للتراخيص، ومزودي الخدمات. ومن خلال القيام بهذين الدورين، تكون المنظمات قد جمعت بين أدوار السلطة والموارد والتقنيات اللازمة لتفعيل البرنامج على أساس يومي، وبدلاً من النظر إلى تلك العملية على أنها عملية ميكانيكية تستخدم المدخلات التي سبق تصميمها لتحقيق نتائج مستهدفة، فإننا نقوم بوصف كيفية عمل مجال العمل الإستراتيجي على تشكيل التراكيب الاجتماعية الملاحظة على صعيد المنظمة. كذلك كيف يمكن لهذه العمليات أن تشكل البرنامج الرئيسي على مستوى المنظمة. ونختتم هذا الفصل بوصف الأدوات التي يستخدمها القائمون على التطبيق لتكوين تصور أفضل للديناميكيات التي تحدث على مستوى المنظمة.

المنظمات تحت المجهر:

من خلال إطار تطبيق السياسة المتعدد مستويات، تحتل المنظمات مركزاً هاماً في مجال النظام حيث تتوسـط في أهميتها وموقعها مجالات السياسـة والخطـوط الأمامية للقيادة. ويمكن تعريف المنظمات بأنها "تراكيب اجتماعية ينشـئها الأفراد لدعم السـعي الجماعي لتحقيـق أهداف محـددة"[٤]. وبوصفها تراكيب اجتماعية، يمكـن اعتبارها مجالات للعمل الإسـتراتيجي حيث تقوم بتنسـيق إسـهامات الأفراد ومشـاركاتهم بهدف تحقيق الهدف المشـترك. وسعياً لتحقيق الأهداف المشتركة، ترسـم المنظمات حدود اتخاذ القرار متضمناً ذلـك القـرارات التي تم اتخاذها فيما يتعلق بالسياسـة وتطبيق البرنامج[٥]. كما تسـتطيع المنظمات وضع الحدود لاتخاذ قرارات البرنامج الهامة من خلال تحديد الأهداف والقوانين والعمليات الروتينية. وبالنسبة لتطبيق السياسة والبرامج، تقوم المنظمات بدور محوري في عملية تحديد المشـكلات والحلول الممكنة في مجال السياسة، وتقوم بدور محوري أيضاً في عملية دمج الهياكل والمورد اللازمة لصياغة برنامج قابل للتنفيذ.

وإن شـئت افـترض أنك في موقع مديـر البرنامج الذي يدرس نمـوذج جديد للتدريب على الوظائف، وأن المنظمة التي تعمل بها تضع المعايير التي تسـهم في تشـكيل قرارك مثل المعايير التـي تجعل قرارك في إطار أهداف المنظمة وقدراتها الفنيـة وكذلك في إطار أولويات البرنامج القائـم واهتمامات المسـاهمين. وأحياناً تكون المعايير واضحة: حيـث تكون الأهداف دقيقة والقدرة الفنية محددة والأولويات متفقاً عليها. وأحياناً أخرى، وهذا هو الوضع الغالب، تكون الأهداف غامضة والقدرة الفنية غير محددة، ولا يكون هناك إجماع حول الأولويات. وفي هذه الحـالات، تكون المنظمة، والتي يتم من خلالها اتخاذ القـرارات المتعلقة بالبرنامج، مثل "علبة غـذاء محفوظ لا يصلح للاسـتعمال". ومن خـلال هذه العلبة، تعمل المنظـمات لتكون قناة تجمع بين التيارات المسـتقلة التي تتدفق في مجال السياسـة، ونقصد بها: المشكلات والحلول والمشـاركين والخيـارات. ويتولى صانعو قرارات المنظمة وضع الحلـول (التي قد تكون صياغة برامج جديدة أو تدخلات) للمشكلات، وغالباً ما تأتي هذه الحلول بمحض الصدفة، وبعض هذه الحلول يكون بناءً على ما يحدث في المجال أو من خلال المشـاركين في تلك اللحظة. وكما أشرنا في بداية هذا الكتاب، يعد القائمون على التطبيق مصممين للمؤسسة أكثر من كونهم مهندسين[٦].

وبالإضافة إلى وضع الحلول للمشــكلات، تعمل المنظمات عــلى تخصيص الموارد وحث العاملين والمتطوعين والمقاولين والآخرين على المشــاركة لإنجاز المهام الرئيسية. كما تحتاج المنظــمات لأنماط محددة من الخــبرة العملية لتطبيق أي برنامــج متضمناً ذلك الخدمات القانونيــة والمــوارد البشرية وتقنية المعلومــات والإدارة المالية وجمع التمويل والتســويق وإجراء الأبحاث والتطوير. وفي كل مؤسســة صغيرة أو ناشئة، يمكن أن يقوم موظف واحد أو موظفان من الموظفين الرئيســيين بهذه الوظائف. وأحياناً يتم التعاقد مع الخبراء خارج المنظمــة للقيام بتلــك الخدمات والمهام، وذلك نظراً لأن المنظمــة تطبق برامج متعددة في أي وقــت، وغالباً ما يتم التنازع والتنافس على المــوارد المخصصة لأي برنامج. وكأي مجال للعمل الإســتراتيجي، يعمل المركــز والموقع الذي يحتله البرنامــج الرئيسي في عملية تحليل التطبيــق ضمن نطاق المنظمة، مقارنــة بالبرامج الأخرى ومن ضمنها التخصيص الرســمي للموارد وللعاملين المشاركين، في التأثير على درجة ونوع الاهتمام الموجه إليه.

وبينــما تشــارك المنظمات في مجال السياســة في جميع جوانب التطبيــق، فإننا نجدها تلعب دورين مهمين مما يتيح للبرنامج أن يكون فعالاً وجاهزاً للعمل، هما: منح التراخيص وتقديــم الخدمات. وتميل الأبحاث الخاصــة بالتطبيق للتركيز على دور واحد أو آخر، ومع ذلك يعد كلا الدورين مهمين بدرجة متساوية لتحقيق التطبيق الفعال.

أدوار الجهات المانحة للتراخيص ومزودو الخدمات:

تتألف مجالات السياســة من عدة منظمات وتســهم جميعها بطرق مختلفة في مشكلة السياســة وحلولها. ومع ذلــك، أبرزنا هنا دورين تنظيميين بســبب أهميتهما المحورية في تشــكيل عملية التطبيق عبر ســياق التطبيق: (١) أدوار منح التراخيص أو المنظمات التي تبتكر وتصوغ أدوار المحاسبة والمسئولية وأدوات التمويل وتعريفات الأداء، (٢) أدوار تقديم الخدمات، أو المنظمات التي تســتخدم فيها المجموعة المستهدفة السياسة أو البرنامج. وفي بعض مجالات السياسة، يمكن أن تقوم منظمة واحدة بكلا الدورين، في حين يمكن لمنظمات متميزة في مجالات أخرى تنفيذ هذه الأدوار سوياً.

ويتســع الفرق بين هذه الأدوار في دراســات وأبحاث التطبيق التقليدي للسياسة. ودعا

محلل مؤسسة (RAND) باول بيرمان إلى الاهتمام بالسياق التنظيمي المحلي المعني بعملية التطبيق أو لتلك المنظمات المعنية بتنفيذ البرامج على أرض الواقع، والتي يشار إليها باسم "التطبيق المصغر"[٧]. ويُنظر إلى هذا المستوى من المنظمات بوصفه مستوى يتميز عن التطبيق الكلي؛ لأن المنظمات الحكومية المتمركزة محلياً هي من تضع معايير البرامج المماثلة للمنظمات المانحة للتراخيص، أما في التطبيق المصغر فتستجيب المنظمات المحلية باعتبارها جهات تطبيق مصغرة من خلال دمج معايير التطبيق الكلي في برنامجها الحالي وهو ما يشبه مفهومنا لتقديم الخدمات[٨]. كما يوجد هذا التفاوت بين الأدوار في مفهوم إطار عمل الحوكمة المتعدد مستويات حيث تشتمل الأنشطة على صعيد الإدارة العامة على الهيئات الحكومية التنفيذية العاملة في السلطة السياسية الرسمية، في حين تعد أنشطة توفير الخدمات هيئات عامة تنفذ أعمالاً أساسية[٩].

كما يعد دور منح التراخيص أحد الملامح المميزة للتطبيق في السياق العام مقارنة بتطبيق مبادرات القطاع الخاص. وبينما لا يبدأ التطبيق العام بأمر سياسي رسمي أو توجيه تشريعي على النحو المفترض في المنهج التنازلي لعملية التطبيق من القمة للقاعدة، فإن تطبيق البرامج العامة لا بد أن يظهر الالتزام بالسلطة السياسية، وهذا ما يزيد غالباً ويحسن من فاعلية التطبيق ويزيد من فعالية السلطة السياسية الرسمية لإحداث تغيير مهم في النظام. وتكمن مسئولية المنظمات التي تمنح التراخيص في تحديد وتفسير القوانين واللوائح وآليات التمويل في مجال السياسة الذي يتعلق ببرنامج بعينه. وهذه ليست عملية حتمية، فالمنظمات المختلفة التي تقوم بمنح التراخيص تتولى تفسير ودمج القوانين واللوائح والتشريعات نفسها بطرق مختلفة جداً بناءً على الديناميكيات ضمن مجال العمل الإستراتيجي.

وعلى سبيل المثال، تبنت الهيئات الحكومية بوصفها منظمات تمنح التراخيص، مناهج مختلفة لتفسير ودمج تشريعات المنح الإجمالية في برنامج المساعدة المؤقتة الحكومية للأسر الفقيرة (TANF)، فقد تبنت ودمجت هذا البرنامج في برامج الرفاهية والرعاية التابع لها. وبناءً على الديناميكيات الهيكلية والثقافية والسياسية، تبنت بعض الولايات قواعد برامج "حازمة" لأنها تنظر إلى المستفيدين من المنح على أنهم في حاجة إلى الانضباط الاجتماعي، في حين تبنت ولايات أخرى قواعد برامج سخية ومرنة حيث تقدم المساعدة لجميع المستفيدين

المؤهلـين دون شروط إضافية[10]. وتؤثر الاختلافات بين الهيئـات التابعة للولايات، بوصفها منظمات تحمل مجالات عمل إسـتراتيجية مميزة؛ في السياسات والبرامج المرخصة، وتؤدي المنظـمات المانحة للتراخيص دوراً وسـيطاً مهماً بين مجالات السياسـة والخطوط الأمامية للقيادة في تفسير وهيكلة عملية التطبيق.

وتـؤدي المنظمات دوراً مهـماً في توفير الخدمات ضمن عمليـة التطبيق. فبينما تتولى منظـمات منح التراخيص تفسـير إشـارات مجال السياسـة بهدف وضـع القواعد الإدارية والقواعد الخاصة بالبرامج، تتولى منظمات توفير الخدمات ترجمة تلك القواعد والإشـارات إلى عمليات إجرائية يتم إقرارها بعد ذلك بمعرفة الخطوط الأمامية للنظام. وفي واقع الأمر، توجـد الخطوط الأمامية لنظام التطبيق داخـل منظمة توفير الخدمات، لكن هذا لا يكفي لتخطي منظمة توفـير الخدمات والانتقال مباشرة إلى موظفي الخطوط الأمامية. وكمجال للعمل الإسـتراتيجي، تشـكل ديناميكيات منظمـة توفير الخدمات بصـورة كبيرة الطريقة التـي يتم من خلالها تنفيذ البرامج، ومن ضمنها المـوارد الموجهة نحو (أو التي يتم حجبها عـن) برامج محددة. ويمكن أن يؤدي التفاوت في الأولويات والهياكل والعمليات المصاحبة لمنظمتـين تعملان على البرنامج نفسـه، إلى تقديم البرنامج ولكـن بطرق مختلفة تماماً، مع الوصول في الأغلب على نتائج نهائية مؤثرة.

وعلى المسـتوى الأساسي، يمكن أن تتأثر جودة تقديم الخدمات بالمنظمة المعنية. فعلى سـبيل المثال، تهتم مجموعة كبيرة من الأبحاث بالاختلافات في توفير الخدمات بين مزودي الخدمات العامة وغير الربحية والربحية التي تتولى تنفيذ البرامج نفسـها، في مجالات مثل التعليم وخدمات الصحة النفسـية والعلاج من تعاطي المخدرات ورعاية المسـنين[11]. ومن النتائج الرئيسـية التي توصلت إليها هذه الأبحاث أنه بينما تتسم جهات تقديم الخدمات الربحيـة بالمزيد من الكفاءة والفاعليـة في رعاية المرضى والقيام بالأعمال المكتبية، فإنها قد تعطـي نتائـج ضعيفة في عملية الجودة التي يصعب قياسـها مثل جـودة الرعاية. ولهذا الأمر أهميته إن وضعنا في الاعتبار مسـئولية الشركات الربحية أمام المساهمين والحاجة إلى توضيح الجانب الربحي والأدائي، والتأكد من تحقيقها للأهداف المرسومة.

ووفقـاً لتصوراتنا، فلا يكفي نسـبة الاختلافات في جودة الخدمات لقطاع واحد، بل ربما تقـدم الشركات الربحية خدمات ذات جودة أعلى من جهات تقديم الخدمات غير الربحية أو العامة. ويمكن للمؤثرات الأخرى في مجال العمل الإستراتيجي التابع للمنظمة كالتمويل والاعتماد والاندماج بين الشركات والتدريب وحتى ثقافة المنظمة أن تقود المنظمات لتنفيذ البرامج بطرق مختلفة وبعضها ينسجم بدرجة أكثر (أو أقل) مع القيم العامة[١٢].

مـن الناحية التحليليـة تختلف أدوار منـح التراخيص وتقديم الخدمـات داخل نظام التطبيق. ومع ذلك، قد تتولى المنظمة نفسـها تنفيذ تلك الأدوار سوياً. فمثلاً إذا نظرنا إلى برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً (HHF)، فسـنجد أن هيئة الإسكان التابعة للولاية تؤدي دور منظمة منح التراخيص من خلال تصميم معايير التأهيل والاسـتحقاق للإسـكان ووضع معايـير التمويل. كما تـؤدي المنظمات غير الربحية المحلية دور مـزودي الخدمات حيث تتعاقد مع هيئة تمويل الإسكان الحكومي للتدقيق في أهلية المتقدمين للإسكان. وللمساعدة في تلبية مطالب البرنامج عبر الولاية، يوجد في مؤسسة الإسكان الحكومية موظفون مقيمون ينفذون الدور نفسه الذي تقوم به المنظمات غير الربحية حيث يفحصون المتقدمين للتأكد من اسـتحقاقهم للتمويل. وفي واقع الأمر، وفي بعض الحـالات، تتحمل المنظمة الحكومية دور جهة منح التراخيص وتقديم الخدمات. ومن ثم، ربما تسمح تلك الأدوار للجهة المانحة للتراخيـص بإدراك صعوبـات التطبيق على أرض الواقع ومعرفة كيـف أن قواعد وعمليات منح التراخيص ربما تعيق أو تسهل عملية تقديم الخدمات بنجاح. ويمكنها كذلك أن تقلل مما يشـير إليه الباحثون بتضارب المعلومات حيث يمكن أن تمتلك جهات تقديم الخدمات معلومـات أكثر عـن البرنامج من المنظمة المانحـة للترخيص مما يمنح الجهـات الرائدة في تقديم الخدمات سلطة أكبر من المنظمة المانحة للترخيص في مفاوضات العقود أو في صياغة القواعد الإدارية[١٣].

وكما يتضح من المناقشـات السابقة، لا يمكن القول إن الأدوار التي تؤديها المنظمات في عمليـة التطبيق ذات صيغة واحدة أو محددة، بـل هي متجددة وقابلة للتعديل بناءً على المنطق الذي تكوّن ونشأ في مجال السياسة. ولذلك، كما أن مجال السياسة هو مجال للعمل الإسـتراتيجي، فإن المنظمات كذلك هي مجال للعمل الإسـتراتيجي حيث تمتلك كل منظمة

ديناميكيات الثقافة والسلطة والبنية الخاصة بها والتي تشكل القرارات المهمة المؤثرة في عملية التطبيق.

المنظمات بوصفها مجالات للعمل الإستراتيجي:

يمكننا القول بأن المنظمات بمثابة مجال للعمل الإستراتيجي؛ أنها تمتلك برامج متعددة وأولويات تفرضها عمليات التطبيق الفعالة، فنجد أن هذه البرامج والأولويات تتنافس فيما بينها في الوقت والجهد والتركيز المخصص. فأي البرامج التي تحوز الأولوية؟ وما الموارد المخصصة للمهام الهامة؟ وأين يتمركز البرنامج داخل الهيكل الرسمي للمنظمة؟ وما حجم الإشراف المطلوب؟ تكون هذه الأسئلة المهمة غالباً موضوع التفاوض والنقاش بين الأطراف الفاعلة داخل وخارج المنظمة والأولويات التنظيمية. لذلك تدرك الجهات القائمة التي أثبتت فاعلية ونجاح منهجها مدى أهمية الأولويات والقيود التنظيمية، كما أنها تستطيع اجتياز هذه الحدود المصطنعة لإحداث التغيير المطلوب.

وتعد بعض هذه القيود ذاتية داخل المنظمة. فمثلاً، قد تتضارب أولويات واحتياجات مدير البرنامج لبرنامج بعينه مع الاحتياجات العامة التي يتصورها المدير التنفيذي للمنظمة. وقد يحمل الخبراء في العمل سلطة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج، وخاصة إذا كانوا يتمتعون بمهارات مهمة وكان الطلب زائداً عليهم من المبادرات المتعددة داخل المنظمة. وبينما لا يدرج المخطط التنظيمي موظفي تقنية المعلومات على قمة التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار، آخذاً بالاعتبار أهمية الاعتماد على البنية التحتية لتقنية المعلومات في تنفيذ البرنامج الحالي، إلا أنهم مسئولون بدرجة كبيرة عن عمليات التطبيق؛ فالبرامج تخضع للأطر الزمنية والمهارات (أو نقص المهارة) لموظفي تقنية المعلومات. كما تتطلب إدارة التطبيق الفعالة البحث باحترافية عن المصادر التنظيمية اللازمة، وهذا موضوع سنعود إليه لاحقاً في الجزء الثالث.

وبالإضافة إلى القيود المفروضة داخلياً، فالبيئة الخارجية تُشكل وتتحكم فيما يحدث داخل المنظمة. وتصف غالباً النظريات التنظيمية المنظمات بأنها نظم مفتوحة[١٤]. وبوصفها نظماً، تعمل المنظمات على المواءمة والتنسيق بين المشاركين والهياكل التنظيمية والتقنية

لإنجاز المهام. وباعتبارها كذلك نظماً مفتوحة، تتطور المنظمات وتتحسن من خلال الحصول على الموارد والمصادر اللازمة من البيئة. وفي سياق التطبيق، لا تكون الخيارات التي تتخذها المنظمات فيما يتعلق بالبرامج مقيدة بسبب الأفراد داخل المنظمة فحسب، ولكنها تتشكل كذلــك بالكيانات داخل بيئة المنظمة، وخاصة تلك الكيانــات الذين تعتمد عليهم المنظمة للحصــول على الموارد. وفي هذا الصدد، لا يوفر مجال السياســة الموارد الخاصة بالمنظمات فحسب، ولكن أيضاً التوقعات التي من خلالها تستطيع المنظمة اختيار الأنشطة.

والمنظــمات جــزء لا يتجزأ من مجالات السياســة، وتؤثر المــوارد والتشريعات وهياكل التنســيق المتعلقة بمجال السياسة في المنظمات. وتنشأ بعض العوامل التي يمكن أن تنسب إلى الأشــخاص أو العمليات داخل المنظمة، من القيود التــي تفرضها البيئة الخارجية. فإذا تأملنــا مثلاً إدارة بيروقراطية جداً داخــل جامعتك، فقد نجد بعض القيود البيروقراطية عن القــرارات التنفيذية الداخلية، لكن ربما تنجم بعض أشــكال الروتــين الحكومي من اللوائح والتشريعات الخارجية، مثل التوجيهات الفيدرالية التي تشــترط تقديم مســتندات محددة للحصول على مساعدة مالية. ولكي تظل الجامعة مؤهلة لفرز الطلاب المستحقين للحصول على المساعدة الطلابية الاتحادية، فلا بد أن تطلب من الطلاب تعبئة مجموعة من النماذج. ففــي المنظمات التي تقل فيهــا القيود والتشريعات الحكومية، تطلــب جهات التمويل في الغالــب شروطــاً مكتوبة وغير مكتوبة حــول كيفية تنفيذ المنظمة لبرنامــج معين. وبقدر اعتــماد المنظمة بدرجة كبيرة على جهات التمويل للحصــول على الموارد، فمن المحتمل أن تلتــزم بالشروط، حتى لو كان هذا الأمر يجعل عمليــة التطبيق أكثر تعقيداً أو أقل فعالية أكثر من غيرها.

وبالنســبة لعملية التطبيق، قد تفرض التشريعات والتعليمات التي تأتي من أعلى الهرم من القمة للقاعدة أو قوانين المؤسسة طريقة محددة على منظمات التطبيق لتنفيذ البرنامج أو المبــادرة. وقد تعتمد هذه التشريعات على الجدوى السياســية أو قد تهدف إلى تعزيز المحاســبة والمســئولية العامة أكثر من اعتمادها على فعالية البرنامج. لكن قد يكون لعدد مختلف من العاملين في مجال السياســة، ســواء كان القطاع الحكومي أم الخاص؛ تطلعات ورؤى متعارضة لتطبيق سياســة أو برنامج بعينه. وقد اقترح عالما الاجتماع جيفري وبفيفر

وجيرالد سـالانكيك في كتـاب وضعاه بعنـوان "المراقبة الخارجية للمنظمات"، أن تسـعى المنظمات لتلبية متطلبات الكيانات التي يعتمدون عليها للحصول على الموارد، المشـار إليها باسـم النظرية القائمة على الموارد [١٥]. ومن ثم، وبدلاً من اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج بناء على الشـواهد التجريبيـة أو حتى الفرص العشـوائية، قد تختار الجهـات التنظيمية التدخـلات التي تفضلهـا وتقدرها جهات التمويـل الأولية. وهذا أمر شـائع وملحوظ في التطبيـق. فنجد أن لجهات التمويل تأثيراً كبيراً في طريقة تنفيذ المنظمة للبرنامج. حتى لو لم تطلب تطبيق ممارسـة خاصة، فسـنجد أن لخياراتها المفضلة والمعلنة تأثيراً في المنظمات التـي تعتمد عليهـا للحصول على الموارد المهمـة، بيد أن تأثير جهـات التمويل ليس تأثيراً متكافئـاً، فجهـات التمويل التي توفر قدراً أكبر من المـوارد الضرورية تتمتع بقدر أكبر من التأثير. ويمكن النظر إلى مصادر التمويل الجديرة بالاعتماد عليها بأنها أكثر قيمة مثل المنح الحكومية التي يتم تجديدها عاماً بعد عام.

وبالإضافـة إلى موارد التمويل، تحتاج المنظمة لإضفاء الصبغة القانونية والشرعية عليها. لـذا فقد تتبنى المنظمة ممارسـات محددة ليس بسـبب اللوائـح أو متطلبات التمويل أو بسـبب الأدلة القائمـة على الفعالية، بل لكي تبدو المؤسسـة قانونية. وكما أوضحنا سـلفاً في الفصـل الثالـث، من الممكن أن تتسـبب الضغوط لإضفاء الصبغـة القانونية والشرعية على المنظمة العاملة في بيئة جغرافية مشـابهة أو بيئة سياسـية معينة في تبنيها واعتمادها لممارسات مماثلة. وتحت ظروف يشوبها الغموض، قد تحاكي المنظمات على وجه الخصوص ممارسـات المنظـمات الأخرى في المجال والتي تبـدو "فعالة"[١٦]. وهذا الأمر يوضح سـبب تشابه برامج المنظمات المختلفة العاملة في مجال السياسة فيما بينها، حتى لو كان النموذج الأسـاسي المستخدم للبرنامج لا يبدو أكثر فاعلية أو كفاءة. وتشير هذه الرؤية إلى أن إدراك ديناميكيات التطبيق لا يتطلب النظر إلى مصادر التمويل فحسـب، بل يتطلب أيضاً النظر إلى المنظمات الأخرى التي تقدم برامج أو خدمات مماثلة في مجال السياسة.

ولما كانت المنظمات تمثل مجالاً من مجالات العمل الإستراتيجي، فإنها لا تنسجم بسهولة مـع توقعـات ومتطلبات بيئتها الخارجية. فإذا أرادت المنظـمات أن تكون ناجحة، فعليها مراقبة الظروف المتغيرة والاستجابة لها بصورة إستراتيجية. وقد يكون مر بك مثال الضفدع المسـلوق الذي يقـول بأننا إذا وضعنا ضفدعـاً في وعاء من الماء المغلي، فسيشـعر بدرجة

الحــرارة العالية عــلى الفور ويقفز من الوعــاء. أما إذا وضعناً الضفــدع في وعاء من الماء الفاتــر ورفعنا درجة الحرارة ببطء، فلن يقفز الضفدع من الماء. بل ســيتكيف مع درجات الحرارة المرتفعة حتى ينضج في نهاية المطاف! ويستخدم هذا المثل لوصف حاجة المنظمات للاســتجابة بصورة إســتراتيجية للبيئات المتغيرة وبوتيرة سريعة[١٧]. فــإذا تكيفت المنظمات ببساطة وانسجمت مع التغيرات في البيئة دون تقييم لحالتها الحالية، "فستنضج" في النهاية كما هو الحال مع الضفدع المســلوق. وبقدر توافق البرنامج داخل المنظمة مع طريقة سير الأمور بدون إجراء مناقشــة إستراتيجية للتغيرات التي تؤدي إلى التحسن، فقد يمر البرنامج بمراحل إنضاج الضفدع المســلوق. وسننتقل في الجزء التالي لوصف تكوين البرنامج الرئيسي (والمحتمل أن يكون جاهزاً) على مستوى المنظمة.

تحليل دمج البرنامج الرئيسي:

كما ذكرنا في مســتهل هذا الفصل، فنحن معنيون بالمنظمات بالقدر الذي تســهم به في تكامل وأداء البرنامج الرئيسي المرتبط بمشــكلات السياســة العامة الكبرى. وعلى مســتوى المنظمة، يتم تشكيل هذا البرنامج الرئيسي من خلال القواعد والعمليات التي تمت صياغتها في كل من جهات منح التراخيص ومقدمي الخدمات بشكل مقصود أو غير مقصود. تأمل معنا مثال المســاعدة الطبية التي يتلقاها المؤهلون لذلك في ولاية ما. فبينما يتم تقييم سياسات المساعدة الطبية والدعم الطبي في الولايات بناء على مرونة أنظمة متطلبات استحقاق هذه المســاعدات؛ وجدت دراسة حديثة أجريت في ولاية ويسكونسن أن العمليات الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة في عملية تســجيل المستفيدين المستحقين في الرعاية الصحية[١٨]. فالتغير الذي طرأ على نظام إعداد المســاعدة الطبية في ولاية ويسكونسن والذي يطلب من المستفيدين توثيق أوضاعهم الوظيفية باســتخدام نموذج ورقي لاســتكماله والتوقيع عليه بمعرفة رئيس العمل ثم إرســاله بالبريد إلى مركز التحقق في الجهات الأخرى؛ أدى إلى انخفاض في نســبة تســجيل الأطفال في المساعدات الطبية بنسبة ٢٠٪، وانخفاض في نسبة تسجيل الآباء نسبة ١٧,٦٪ في الولاية[١٩]. وعندما تحولت عملية التســجيل في ولاية ويسكونسن إلى عملية قائمة عــلى التكنولوجيا والتي تضع العبء الإداري على عاتق المنظمة المانحة للتراخيص بدلاً من المستفيد، ازداد عدد المستفيدين المستحقين المسجلين في البرنامج بدرجة كبيرة.

ولم يكن إحداث التغيير في عملية المساعدات الطبية في ولاية ويسكونسن بمثابة قرار تشريعي رسمي تم اتخاذه على مستوى مجال السياسة، كما لم يسهم الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية للقيادة في حدوث هذا التغيير وهم الموظفون الذين يقومون بفرز طالبي الحصول على المساعدات الطبية بشكل يومي. بل من المؤكد أن ردود الأفعال من كل من مجال السياسة والخطوط الأمامية للقيادة أسهمت في وصف المشكلة وفي اعتماد الحلول في النهاية. وعلى أي حال، فمنظمة منح التراخيص في هذه الحالة - وهي هيئة المساعدة الطبية في الولاية هي التي أحدثت التغييرات في البرامج مما أثر بدرجة كبيرة في نتائج التطبيق في برنامج ولاية ويسكونسن. وسوف نستعرض في الأجزاء التالية طريقة تكوين البرامج بوجه عام على مستوى المنظمة.

إعداد الخيارات الفاعلة والقابلة للتطبيق:

وفقاً لما أوردته أبحاث تطبيق السياسة من القمة للقاعدة، تتأصل فكرة تغيير البرنامج في التشريع أولاً، ومن ثم إسنادها للمنظمة للتنفيذ. وفي حقيقة الأمر، نادراً ما يحدث تغيير البرنامج بهذه الطريقة، ففي كثير من الأحيان تنبثق فكرة برنامج المنظمة القائمة - سواء كانت منظمة منح التراخيص أم منظمة تقديم الخدمات - من خلال دمج السلطة السياسية اللازمة والموارد والمشاركين، وكل هذه العناصر موجودة في مجال السياسة. وبهذه الطريقة، ننظر للمنظمات في التطبيق بوصفها جهات دمج وليست جهات تنفيذية.

وقد تتحرك المنظمة أحياناً لاتخاذ الإجراءات بناءً على القوانين التي تم سنها بالفعل أو قرارات الجهات التنفيذية. وأوضح مثال على ذلك برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً؛ إذ يتولى التشريع الفيدرالي، مقترناً بدعوة لعرض مقترحات من وزارة الخزانة الأمريكية، حشد هيئات تمويل المساكن الحكومية المؤهلة لطلب تمويل للبرنامج. ومع ذلك، فالقرارات المتعلقة بمجال البرنامج القائم متضمناً مواصفات تقنيات البرنامج والمجموعة المستهدفة، تُركت للهيئة الحكومية لتتولى تطويرها ضمن التوجيهات الفيدرالية.

في حين لا نجد هذا الحافز في أوقات أخرى، ففي مثال نظام تقييم وتحسين الجودة (QRS) تتزايد الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية التي تتكون نتيجة لاعتماد العديد

من الولايات البرنامج التنظيمي التطوعي. كما أن قادة مجال السياسة والمؤسسات القائمة يقومون بجمع الموارد لاستكشاف فعالية البرنامج من خلال المبادرات الأولية التي تنفذها منظمات تقديم الخدمات. وكلما زاد الالتزام بالبرنامج، يتم تعديل البرنامج ووضعه تحت إشراف المنظمة المانحة للتراخيص وهي مكتب التعليم المبكر للأطفال في إدارة التعليم في ولاية مينيسوتا.

ويتم إنشاء معظم البرامج بوجه عام داخل المنظمات القائمة. فبالنسبة للبرامج العامة، لا بد أن يعمل صانعو القرار في إطار حدود السياسات والقرارات الرسمية في مجال ما. وعلى أي حال، وكما أوضحنا سلفاً في الفصل الثالث، تكون القوانين واللوائح الرسمية من المؤثرات التي تؤثر في اتخاذ القرار على مستوى المنظمة. وتشتمل المؤثرات الأخرى على بيئة السوق التي تقع فيها المنظمة، وكذلك على مشروعية هذه التأثيرات الموجهة للمساهمين المهتمين؛ إذ تشتمل هذه التأثيرات على المعتقدات والقيم التي تشكل الثقافة الداخلية للمنظمة.

وتواجه المنظمات ما يطلق عليه باحثو الإدارة الإستراتيجية اسم مشكلة الأعمال الحرة عند استكشاف فعالية البرنامج في محيطه[٢٠]، ويتخذ المديرون القرارات لتوسيع قدرة نطاق السوق والبرامج القائمة للمنظمة أو الحفاظ عليها، ومن ثم تخضع الأفكار الجديدة للبرنامج للتعديل لكي تناسب قدرة البرنامج الحالي والسوق المستهدف أو قد تتخذ المنظمة قراراً بتوسيع نطاق قدرة السوق والبرنامج الحالي. ويمكن أن تؤدي مؤشرات السوق، مثل ربحية الأسواق الجديدة والطلب المحتمل على التقنيات الجديدة، دوراً مهماً في اتخاذ هذا القرار. ومع ذلك، فاتخاذ القرارات على مستوى المنظمة يعتمد على قابلية التطبيق وعلى مشروعية القرار وتطبيقه. وتقرر المنظمات أحياناً الدخول في أسواق جديدة، أو تصميم برنامج بطريقة محددة ليس لأنه يدر ربحاً كبيراً فقط ولكنه يحاكي الممارسات المشروعة في المنظمات الأخرى ضمن مجال السياسة. ويمكن أن يكون لدى بعض المنظمات ثقافة عدم المجازفة مما يدعوها للتمسك بالوضع القائم، في حين تكون منظمات أخرى أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة حتى وإن فشلت الأفكار في تحقيق مبتغاها. ومن ثم فالمنظمة التي تطبق البرنامج نفسه بالطريقة نفسها على مدار عشرين عاماً قد تواجه صعوبة في تغيير الإستراتيجيات. ولا يعني ذلك عدم إمكانية تقديم أفكار جديدة أو مجالات جديدة داخل

المنظمة، ولما كانت المنظمة مجالاً من مجالات العمل الإستراتيجي، وجب تغيير ديناميكيات السلطة والثقافة لدعم المسعى الجديد. وغالباً ما يتطلب ذلك مهارة اجتماعية من جانب القائمين على التطبيق، وتلك النقطة سنعود إليها لاحقاً في الفصل الثامن.

التعرف على المنطق الحاكم لمسألة التغيير:

يعـد وضع الخيـارات الفعالة مجرد مكون من مكونات البرامـج التي يتعين تحديدها. فيجب تفعيل البرامج بالطريقة التي تربط المدخلات والمخرجات معاً وصولاً للنتائج، وهذا ما نصفه هنا باسـم التغير المنشـود في المجموعة المسـتهدفة. وتعمل المنظمات في وحدة متكاملة تدمج هذه العملية، حيث تجمع بين أفكار وسـلطة مجال السياسـة للوصول إلى الممارسـات الفعالة مقترنة بالقدرات التنظيمية الحالية بهدف إنشـاء البرنامج. ومن خلال وجهة نظر منطقية، تختار المنظمة التدخل الذي يناسـب المشـكلة بشـكل أفضل والذي أثبت أنه أكثر فعالية في تحقيق النتائج المرجوة لدى المجموعة المسـتهدفة. وفي منظمات منح التراخيص وتقديم الخدمات غالباً ما يحضر المديرون ورش العمل والتدريب وفعاليات التواصل حيث يتعرفون على نماذج وطرق حديثة لتحسـين النتائج لمجموعاتهم المستهدفة. ويشـترك بعض المديرين المخضرمين في منشورات المهنة أو القوائم البريدية الإلكترونية التي تنشر نتائج الأبحاث والدراسـات حول الممارسات القائمة على الشواهد في مجال برنامجهم. حتـى إنهـم قد يوظفون استشـارياً لإجراء تقييـم للبرنامج وتحديد آليـات محددة يمكن تحسـينها لكي تؤدي إلى نتائج أفضل. لكن كيف يتخذ المدير في النهاية القرار الذي يتعلق باعتماد أو تغيير التدخل داخل المنظمة؟

وفي كل الأحوال، يتأثر القرار بالقيود والمعوقات التي تعمل في مجال العمل الإستراتيجي والإمكانات الداخلية للمنظمة كما يتأثر بفاعلية التدخل لدى المجموعة المسـتهدفة. فعلى سبيل المثال، قد يحضر التدريب المسؤولون من مدرسة محلية داخل المدينة حيث يتعرفون عـلى النموذج الجديـد لتدريس مهارات القراءة لأطفال الروضة الذي أثبت في الدراسـات التجريبية السابقة أنه يزيد من مهارة القراءة لدى أطفال الروضة. وقد يقوم المدير المتمرس بإجراء الأبحاث الإضافية للتأكد من كون هذا النموذج هو "الأفضل" وقد يدعو مجموعات من الخبراء الفنيين لمناقشـة مزايا وعيوب هذا النموذج. ومع ذلك، فإذا كنت تتمتع بخبرة

في اتخـاذ القرار مع إدارات المدارس المحلية والبيئة المحيطة بالمنطقة المدرسـية، قد يكون ردك "إنه أمر سياسي". وكلا الإجابتين مناسب إلى حد ما، لكنها تتسم أيضاً بقصر النظر.

فمن جهـة، يحتاج المديرون للتأكد بأن النموذج الجديـد لا ينتهك أية قواعد أو لوائح تتعلق بتدريس القراءة على المسـتوى الحكومي والوطني. وعلى الرغم من أن السياسـات الرسمية المتعلقة بتعليم القراءة قد تضع متطلبات محددة خاصة بالمناهج والتي قد تحتاج إلى إجراء تعديلات بسيطة على النموذج "المثالي"، إلا أنه ليس وارداً أن تكون تلك المتطلبات خاصة لدرجة أنها تلغي تماماً اعتماد النموذج. ومع ذلك، يتعين على المديرين دراسة مقدرة مدارسـهم المحلية وإمكاناتهم في دمج النموذج الجديد في برامجهم القائمة لتعليم القراءة. وبالمنطـق نفسـه، ونظراً لأن البرامج تُنفـذ عملياً داخل المنظمـة أو المنظمات فقد تعمد المنظمة إلى خلق تدخلات تتناسـب مع إمكاناتها وقدراتها الحالية، أو قد ترغب في توسـيع قدراتها الحالية في المسـتقبل. وتشتمل الإمكانات على توافر الموارد والعاملين وعلى الرغبة ومهارة العاملين على البرنامج متضمناً ذلك موظفي الخطوط الأمامية القيادة وقدرتهم على دمج النموذج الجديد. ومن خلال مثال المدرسـة السـابق، لا بد من توافر التمويل الكافي والدعم الفني وكذلك القدرة على إقناع المعلمين بالنموذج سعياً لدمج النموذج بنجاح.

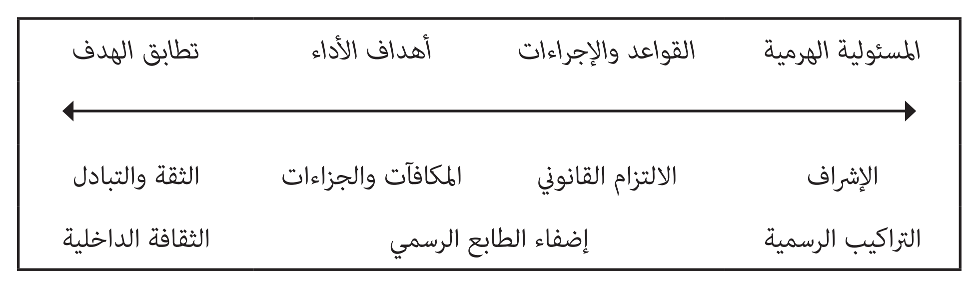
وتتمتع تقنيات البرامج المماثلة للتقنيات المستخدمة داخل المنظمة باحتمالية اندماجها بشـكل أكبر وفعال. ولا يعني هذا أن هذه البرامج سـوف تؤدي بالضرورة إلى نتائج أفضل لدى المجموعة المسـتهدفة، بل يعني ببسـاطة أنها تتمتع باحتمال أكبر لتنفيذها بسـبب اسـتثمار موارد المنظمة. في حين يبدو هذا الأمر مثبطاً من منظور الابتكار، إلا أن للأسـباب المعروضـة أهميتها، فالمنظـمات تعتمد في كثير مـن الأحيان على المسـار، فبمجرد وجود السـلطة والموارد والشرعية وقبول البرنامج الجديد، سـتكون هناك تكاليف إضافية لإدخال شيء جديد. ولا يعني ذلك عدم إمكانية حدوث تحسينات للبرنامج التي ستؤدي إلى نتائج أكثر فعالية. وسـنتناول في الجزء الثالث دراسـة إسـتراتيجية حول إعادة تصميم التطبيق الذي يمكن بدوره أن يزيد من التغير السـلوكي لدى المجموعة المستهدفة وفي الوقت نفسه الاعتراف بالقيود والفرص الحالية وتعزيزها داخل مجالات العمل الإستراتيجي متضمناً ذلك الفرص والقيود الموجودة على مستوى المنظمة.

تنسيق الأنشطة:

بينما تشـتمل جميع مسـتويات نظام التطبيق على عملية التنسيق، فالمنظمات بحكم تعريفها هي عبارة عن كيانات تأسسـت بشكل رسمي للقيام بأعمال التنسيق. ومن خلال الهياكل التنظيمية الرسـمية وغير الرسـمية، تقدم المنظمات آليات لتنسيق العمل المشترك لتحقيـق الأهداف المشـتركة. ويوضح الشـكل (٥-١) نظرة عامة حول الوسـائل المختلفة التي توظفها المنظمات لتنسـيق أنشـطة التطبيق، بدءاً بالسلطة الهرمية المرتبطة بالهيكل والتصميم التنظيمي الرسمي وانتهاءً بتطابق الهدف المرتبط بالثقافة الداخلية للمنظمة.

شكل (٥-١)

سلسلة التنسيق الخاصة بأنشطة التطبيق داخل المنظمات



وعلى النقيض يمكن تنسيق أنشطة التطبيق من خلال الهيكلة الرسمية للمنظمة. فعلى سـبيل المثال، ومن خلال تخصيص البرنامج داخل إدارة معينة، يصبح رئيس القسم مسئولاً عـن ضمان تنفيذ الأنشـطة. ويمكن أن تؤثـر جهات الإشراف المتعددة بين رئيس القسـم وموظفي خط القيادة القائمين بتنفيذ البرنامج على سـهولة عملية التنسيق. فالقائمون على البرنامـج الذي يخضع لإشراف جهات مختلفة ويعمل في نطاق واحد، قد يواجهون صعوبة في عملية التواصل وطرح أفكارهم وتصوراتهم.

ويمكن أن يتحقق التنسـيق من خلال إضفاء الطابع الرسـمي أو مـدى التزام المنظمة باللوائح أو الإجراءات المتبعة التي يتم اسـتخدامها عند اتخاذ القرارات. وبدلاً من الاعتماد على البناء الوظيفي للمنظمة لتنسـيق المهام، يمكن تحديـد العمليات المكتوبة التي تضع حدود قرارات تنفيذ مهمة محددة. وربما يمنح هذا الأمر مديري البرنامج المزيد من السلطة والصلاحية لتصميم البرنامج حال قدرتهم على ابتكار أو اعتماد برامج لا تمثل انتهاكاً للقواعد

القائمــة. وهناك فرق كبير بين وجــود اللوائح والتعليمات ومدى التــزام الموظفين بها عند اتخاذ القرارات. فربما يرتبط وجود اللوائح والتعليمات بالروتين الحكومي الذي لا داعي له، في حين تساعد اللوائح والتعليمات في تحسين عملية التنسيق[٢١].

علاوة على ذلك، هناك طريقة أخرى للتنسيق وهي من خلال الإدارة وقياس الأداء. فقد أوضح كل من ديفيد أوسبورن وتيد جابلير في كتابهم بعنوان "إعادة صياغة دور الحكومات: كيف تقوم روح المبادرات التنظيمية بإعادة تشكيل القطاع العام"، كيف يمكن للبيروقراطية الحكوميــة أن تكــون أكثر كفاءة من خلال جعل المنظمات مســئولة عن النتائج[٢٢]. ويمكن تعريــف قياس الأداء على أنه "مؤشرات موضوعية وكمية للجوانب المتنوعة أو لأداء البرامج أو الهيئات العامة"[٢٣]. فيمكن تقييم هيئة العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز لهم بناءً على مدى تحقيق أعمالهم للأداء المســتهدف لبرنامج معين بدلاً مــن تقييمهم بناءً على الالتزام بالقواعد والإجراءات الرســمية. ومن خلال كون العاملين مســئولين عن النتائج وعن مدى ملاءمة أهــداف الأداء، تكون المنظمة قد منحتهم المزيد من الســلطة والصلاحية المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل.

وأخيراً، بينما تســاعد التراكيب الرســمية والقواعد المكتوبة وأهداف الأداء على تسهيل عملية التنســيق، إلا أننــا نعد الهيكلة غير الرســمية للمنظمة عنصراً هاماً بالمثل. وأشــار الباحثون إلى أن تطابق الهدف المنشــود بــين العاملين وأصحاب العمل يمكن أن يحل محل البناء والإجراءات الرســمية[٢٤]. ويصف بعض الباحثين ذلك بأنه الشــكل الجماعي للتنظيم حيث تحفز ثقافة المنظمة العاملين للتعاون نحو هدف مشترك حتى لو كانت مقاييس الأداء غير واضحة. ويمكن إنشاء وخلق هذه الثقافة من خلال اختلاط واندماج الموظفين المعينين حديثاً أو اختيار العاملين الذي يشــتركون في الدوافع نفســها والحوافز المشتركة وحثهم على الانضــمام للمنظمة. وأكد باحثــو الإدارة العامة أهمية هذا النوع من الحوافز التي ينبغي توفرها في المنظمات العامة والربحية حيث يحيط الغموض غالباً أهداف الأداء[٢٥].

وبالنســبة لتطبيق البرامج، فالمنهــج العقلاني والمنهج المنطقي يحددان نظام التنســيق الأنســب لخصائص تقنية البرامج المتاحة وفقاً لمنظور التوافق[٢٦]. ووفقاً لهذا التصور، ينبغي أن يتناســب نوع بناء التنســيق المحدد مع غموض المهمة وأن يتناســب من ثم مع كمية

التفاعل والتواصل الموجه وكذلك الأفكار المتبادلة أثناء تنفيذ المهمة. وبوجه عام، إذا انخفض مســتوى الغموض الذي يكتنف المهمة، فيمكن "برمجة المهمة مسبقاً" من خلال استخدام القواعد والإجراءات الرسمية لاستكمال التنسيق[٢٧]. وكلما زاد الغموض، كان الإشراف الهرمي ضرورياً للســماح باستقصاء ردود الأفعال حيال التحسينات أو التغييرات اللازمة أثناء تنفيذ المهمة. وأخيراً، عندما يكتنف المهمة أو العمليات المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة غموض تام، يمكن التنسيق بين العاملين من خلال الالتزام بأهداف أو نتائج الأداء.

وبينما تعد تقنية البرامج ذات أهمية لقيادة نظام التنسيق نظرياً، إلا أننا عملياً نجد أن المنظمات تكون مقيدة بمجال العمل الإستراتيجي. فطريقة تنسيق المنظمات لأنشطة البرامج هي وظيفة لا تتعلق بنوع البرنامج فحســب، ولكــن أيضاً بالتوجيهات المذكورة في القوانين واللوائح ســواء المتعلقة بالمحاسبة أو بالتشريعات القانونية وكذلك الثقافة الداخلية. وبدلاً من أن يوجد بالمنظمة نظام واحد لتنســيق البرنامج، نجد أن معظم البرامج تخضع لجميع الأنمــاط الأربعة من أنظمة التنســيق بدرجة ما: الأوامر والإجراءات الرســمية والمتطلبات القانونيــة للرقابة الديمقراطية وتوقعات المســاهمين المتعلقة بالاســتجابة والمعايير المهنية. وفي القطاع العام، تشير الباحثة باربارا رومزيك إلى ذلك باسم شبكة المساءلة التي يجب أن يجتازها مديرو العموم عند تنفيذ البرامج العامة[٢٨].

ويوضح هذا النقاش أن البرنامج الرئيسي يتشــكل بشــكل جوهري من خلال المنظمات المشــاركة في التطبيق. فتحســين التطبيق يتطلب إدراك الظروف الموجودة على مســتوى المنظمة ومدى تأثير تلك الظروف في فعالية التطبيق والتنسيق داخل المنظمة. سنتناول في الجزء التالي بعض الأدوات العملية لتقييم التطبيق على مستوى المنظمة.

تطبيق التحليل التنظيمي:

بخلاف مجال السياســة ومســتويات الخطــوط الأمامية لنظام التطبيق، حيث نرســم منطقة جديدة نســبياً، هناك العديــد من الأدوات لتحليل الجوانــب المختلفة للمنظمات وإســتراتيجيات المنظمة. وبدلاً من عرض قائمة طويلة من الأدوات، نركز هنا على الأدوات المفيدة في سياق تطبيق السياسة أو البرامج. فبالنسبة للتطبيق، يكمن الغرض من التحليل

على مستوى المنظمة في قياس التناسب بين البرنامج والمنظمة وتحديد كيف تساعد الظروف على مستوى المنظمة على تنفيذ التطبيق أو تقييده. وكما أشرنا، فالدور الأولي للمنظمات في عملية التطبيق يكمن في دمج الأفكار والسلطة من مجال السياسة مع المشاركين والموارد والتقنيات. وتؤدي كل من منظمات منح التراخيص وتقديم الخدمات هذه الوظيفة المتكاملة. وسنستعرض في هذا الجزء مجموعتين من الأدوات للمساعدة في فهم هذه العوامل على المستوى التنظيمي للتحليل وهما: خريطة سير البرنامج والتدقيق في تكامل برنامج المنظمة.

تحليل مخطط سير البرنامج:

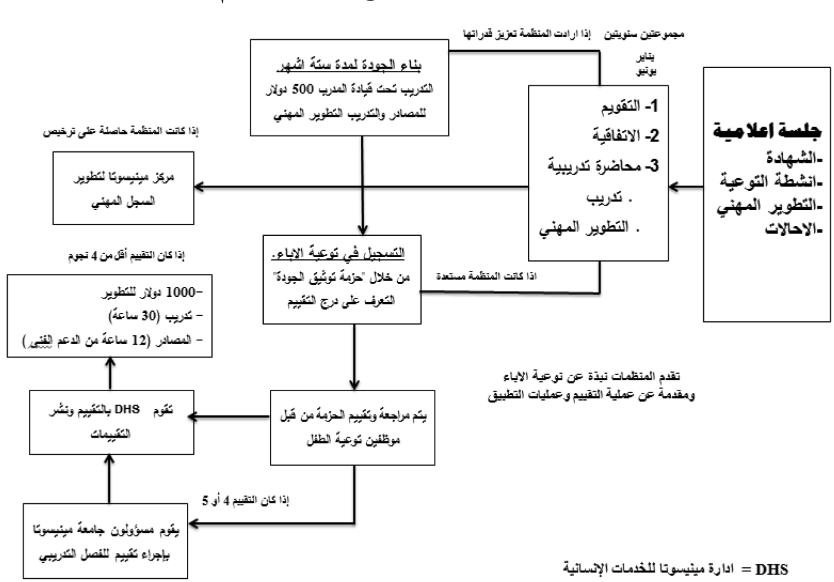
يهدف تحليل مخطط سير البرنامج، وهو أداة تم استعارتها من إدارة التصميم والعمليات في القطاع الخاص، إلى المساعدة في فهم العمليات التكنولوجية[٢٩]. ويتطلب التحليل في كثير من الأحيان إشراك الآخرين في قياس كيفية تطبيق البرنامج على أرض الواقع في المنظمة. ولما كانت المنظمة بمثابة مستودع نوايا وفهم وإدراك المجموعة، فإنه من المفيد أن يتم إشراك الآخرين في إجراء التحليل مع المنظمات الأخرى. ومع ذلك، يمكن أن يستخدم الفرد بنفسه التعليمات خطوة تلو أخرى كما هو موضح في الملحق رقم ج. ولما كانت عمليات البرنامج تسير بشكل متسلسل، فمن المفيد في أغلب الأحيان البدء من خلال وضع رسوم نظرية توضح الخطوات والتسلسلات الواردة في البرنامج الرئيسي، ويمكن اعتبار ذلك بمثابة أداة قياس لإدارة البرنامج، ويمكن صياغتها بطرق متنوعة لتوضيح كثافة التطبيق ومدة التفاعلات ونقاط الإحالة للخدمات الخارجية. ويمكن أن تصور الأنشطة في إحدى منظمات تقديم الخدمات أو توضح الأنشطة الرئيسية المنفذة عبر منظمات أو أماكن متعددة، والتي يجب تنسيقها لتفعيل التقنية العامة للبرنامج. ويمكن استخدامها في إدارة وتنقيح البرنامج وكذلك بناء تصور مشترك وتحقيق كفاءة شاملة بين أعضاء فريق البرنامج.

ويوضح الشكل رقم (٥-٢) الرسم البياني لمخطط سير البرنامج للأنشطة والتسلسل في حالة نظام تقييم وتحسين الجودة. وقيم هذا الرسم البياني مستمدة من اللقاءات التي تمت مع موظفي خط القيادة الأمامي في منظمة تقديم الخدمات، كما أنه يساعد في تحديد المكان الذي تنشأ فيه العقبات والتحديات المحتملة في تنسيق الأنشطة. ويركز البرنامج

الرئيسي على إشراك جهات تقديم التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة وهي المراكز ودور الرعاية الأسرية في عملية القياس التطوعي لجودة التعليم. ولكن المخطط لا يأخذ بالاعتبار مجموعة مستهدفة على جانب كبير من الأهمية ألا وهي الآباء الذين يتخذون القرارات المتعلقة بأماكن التعليم المبكر لأطفالهم. وبدلاً من ذلك، يوضح هذا المخطط أنشطة الخطوط الأمامية للمنظمة والتي تركز على المشاركة والتسجيل والقياس والدعم العلاجي لمقدمي خدمات الطفولة المبكرة. ولكونه برنامجاً تطوعياً عمد أخصائيو الخدمات إلى تطوير مجموعة من الأساليب لإشراك المشاركين المحتملين في محاولة لزيادة معدلات الاستفادة[٣٠]. فأقاموا المحاضرات التدريبية ووجهوا المشاركين المحتملين إما من خلال التسجيل أو من خلال مبادرة الدعم العلاجي "بناء الجودة". ويحصل مزودو الخدمات الذين يختارون هذا الخيار على الدعم من مدربي الجودة ويحصلون على الدعم المتواضع فيما يتعلق بالمواد ومصاريف التدريب، وكذلك يحصلون على الاستشارة من منسقي التطوير المهني لمدة ستة أشهر قبل الانخراط الفعلي في عملية تحسين وتقييم الجودة. ويفضل موظفو الخطوط الأمامية مسار بناء الجودة لأنه يتيح لهم العمل بصورة مكثفة مع مزودي الخدمات. ومن خلال جلسات التدريب يمكنهم تعديل التدخلات مع اقتراح إحداث تغييرات في البيئات المادية وطرق التطوير المناسبة للتفاعل مع الأطفال[٣١]. وعندما يسجل مزودو الخدمات ليتم تقييمهم في البرنامج، يصرحون بمستوى التقييم المطلوب ويستكملون حزمة وثائق الجودة الموحدة التي توضح المعايير اللازمة لتحقيق كل مستوى من خلال أربعة أوجه هي: الصحة البدنية والرفاهية، والتدريس والعلاقات، وتقييم الطفل، وتدريب المعلم. وسيكون لأنماط محددة من المنظمات - كمراكز رعاية الطفل التي ترغب في الحصول على ثلاثة أو أربعة نجوم في التقييم - جهات مستقلة لتقييم المنشئة كمركز الجامعة للتطوير والتعليم المبكر. ويتم إجراء التقييم الفعلي للمنظمة ليس من خلال موظفي الخطوط الأمامية للمنظمة، ولكن من خلال المديرين في منظمات أخرى غير ربحية ومراكز التوعية برعاية الطفل، ومن ثم يتم اعتمادها بمعرفة المدير الحكومي. وعند استكمال التقييم، يتم إبلاغ المدرب المختص بذلك. فإذا لم تحصل المنشئة على تقييم أربعة نجوم، فيمكنهم الاستمرار في الاستفادة من المدرب باعتباره مصدراً لتحسين الجودة، كذلك بإمكانهم الحصول على موارد التحسين الإضافية المتواضعة لمساعدتهم على الحصول على التدريب أو مواد إضافية.

شكل (٥-٢)

خريطة سير عمل برنامج تحسين وتقييم الجودة



ويشير هذا المخطط إلى بعض القضايا المهمة في عملية التطبيق التنظيمي لهذا البرنامج. والأهم من ذلك، أنه يوضح أن منطق البرنامج لا يركز دائماً على الآباء المشاركين، وهذا الأمر يبدو من نقاط القصور الرئيسـية في التطبيق. ويمكن للآباء اعتبار عوامل كثيرة عند اختيار رعايـة أطفالهـم مثل: ملاءمة العمـل أو دار الرعاية وتفاصيل التكلفة وتفاصيل السـداد وكذلك الجودة. ويقوم برنامج تحسـين وتقييم الجودة على مفهوم أن الوالدين يرغبان في الحصول على معلومات موضوعية حول جودة المكان لمسـاعدتهما في اختيار مكان التعليم المناسـب في مرحلة الطفولة المبكرة. ويوضح مخطط سـير عمل البرنامج مسـألة تجاهل التفاعل مع المجموعة المسـتهدفة من الآباء في عملية تقييم جودة التعليم المستخدمة على نطـاق الولايـات. ولمعالجة هذا الخلل، قامت منظمة غير ربحيـة مدعومة بتمويل خاص بالتعاون مع شركة تسويق لإطلاق حملة إعلانات رقمية تركز على الآباء. لكن لم يتحقق إلا القليل لدمج هذه الجهود في عملية تكنولوجية رئيسية، فقد أثير هذا الأمر في مرحلة ثانوية عندما نشرت إدارة الخدمات الخيرية التقييم على عامة الناس.

كما يســاعد هــذا المخطط في توضيح أهميــة الاهتمام بالانتقال بين الأنشــطة لضمان ســهولة تنفيذ التطبيق. وفي موقف شــبيه بذلك حيث يتحمل عدد مختلف من الموظفين والمنظمات مســئوليات المشــاركة والدعم العلاجي وقياس التقييــم الفعلي، يمكن أن تنتج عــن ذلك مجموعة من القيود وســوء الفهم. وفي الواقع وكما سنشــير بمزيد من التفصيل في الفصل الســابع، يمكن توقع صعوبات التطبيق وإدارتها بفاعلية أكثر إذا أدركت الجهات المختلفــة أدوارها بوضوح أكثر وأوجه الاعتماد والترابط المتبادل على النحو المبين في مخطط سير العمل.

مراجعة وتدقيق التكامل في برنامج المنظمة:

نادراً ما تنشأ منظمات جديدة لتنفيذ البرنامج، بل إن معظم البرامج في كثير من الأحيان يتــم دمجها وإعادة تصميمهــا في إطار المنظمة القائمة. والأداة التي نعتقد أنها ذات فائدة لفهــم التطبيق على مســتوى المنظمة هــي التدقيق التكاملي لبرنامــج المنظمة (OPIA). فهي توفر وســيلة لاكتشــاف موقع ومكانة البرنامج داخل المنظمة القائمة. كما ينبغي أن نكــون على علم بأن تنفيذ منظمة معينــة لبرنامج معين يتوقف على كيفية ارتباط البرنامج بالعمليات التنظيمية الرئيســية الأخرى وقدراتها. ويوفر التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة منهجاً عملياً دقيقاً للتفكير في هذه العلاقة. كما أن هذه الأداة تقدم رؤية قيمة للمديرين المهتمين بإجراء تغييرات في التطبيق لتحقيق نتائج عامة قيمة بشكل أكثر فعالية.

يشــتمل إجراء عملية التدقيق على وصف بعض الأوجه الرئيســية للمنظمة والبرنامج، ويتــم بعد ذلك تقييم التناســب أو التوافــق وتحديد مناطق الخــلاف المحتملة. وكالكثير مــن الأدوات التحليلية الأخــرى المعروضة هنا، يتم في كثير من الأحيان تعزيز اســتخدامها عندمــا يتم ذلك مع مجموعة من الأفراد حيث يمكن للأفــراد تقديم وجهات نظر مختلفة حول المواصفات على المســتوى التنظيمي أو مستوى البرامج. ومع ذلك، فمن الممكن لأحد المحللين أن يعمل وحده ويستخدم هذه الأداة لتسهيل تداول المجموعات لأشياء تساعد في تنفيذ البرنامج أو تحول دون تنفيذه.

يوضح الملحق رقــم د التعليمات والخطوات الخاصة بعملية التدقيق التكاملي لبرنامج

المنظمة. فبعد إعداد ووضع نطاق التحليل، يكون من المجدي النظر في العوامل الرئيسية من الأبحاث والنظريات التي سبق أن ناقشناها في هذا الفصل. وغالباً ما يكون من الأسهل البدء بالنظر في الجمهور المستهدف الذي تخدمه المنظمة. وتستخدم المنظمة في بعض الأحيان تقنيات البرامج المختلفة ولكنها تركز جل اهتمامها على جمهور مستهدف معين. فمثلاً قد يكون للمنظمة التي توجه خدماتها نحو حي محروم من الخدمة معرفة حقيقية باحتياجات السكان القاطنين فيه ومن ثم تقوم بإعداد مختلف البرامج التي تناسب احتياجاتهم. وأحياناً، قد تستخدم منظمة أخرى التكنولوجيا نفسها في برامجها التي تستهدف مجموعات مختلفة. وعلى سبيل المثال، قد تدير منظمة غير ربحية مطبخاً لعمل الحساء لتقديم العشاء للمشردين، كما أنها قد تستخدم التكنولوجيا نفسها - البنية التحتية والخبرات لإعداد الحساء - للبدء في عمل تقديم الطعام بهدف تحقيق أرباح. ويمكن أن تتبع المنظمات غير الربحية هذه الإستراتيجية الاجتماعية في مشاريعها؛ ومع ذلك، فهذا الأمر يتطلب إدراك المنظمة لنوع جديد من الطلب في السوق وأن تكون المنظمة على استعداد (وقادرة) على الامتثال لتلك القوى المؤثرة. ولكن دون الإدارة السليمة، ربما ينتج عن ذلك عدم اهتمام المنظمة بالفئة الأساسية المستهدفة، ولا سيما إذا كانت المبادرة الجديدة مربحة مالياً في منظمة غير ربحية تمر بضائقة مالية.

ونظراً للدور البارز لتقنيات البرامج في تحليل عملية التطبيق، فمن المفيد وصف التقنيات التنظيمية التي يتم استخدامها حالياً. لدى كل مؤسسة مجموعة من البرامج التي تستند إلى التقنيات القائمة، وعند إجراء تحليل لخطة سير البرنامج في جميع أنحاء المنظمة، فمن المرجح أن تكون هناك رسوم بيانية نظرية متميزة لكل مبادرة من مبادرات المنظمة. كما لفت التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة الانتباه إلى هذه المقارنة من خلال تشجيع المحللين لتحديد كيف تكون تقنيات البرامج التنظيمية مقيدة للتقنيات ذات الأهمية لهذا البرنامج على وجه التحديد. فعلى سبيل المثال، إذا كانت معظم البرامج التي تديرها المنظمة تستخدم الفصول التعليمية باعتبارها الوسيلة الرئيسية للتدخل، فربما يأخذ كذلك البرنامج الأساسي شكل التدخل التعليمي، بغض النظر عن كونه الطريقة الأكثر فعالية لإحداث تغيير لدى المجموعة المستهدفة. كما قد تؤثر القيود في الموارد التنظيمية على كيفية تشكيل تقنية البرنامج؛ ففي الوكالات ذات نظم تكنولوجيا المعلومات القوية أو التي

يعمــل بها مبرمجون مهرة، يمكن تبســيط بعض المهام وإدارتها لضــمان تحقيق نتائج ذات جودة. ويوجد في كثير من الأحيان حوافز للمنظمات لترشــيح المبادرات الجديدة من خلال العمليات القائمة للاســتفادة من الاســتثمار الذي تم في مهارات الموظفــين والبنية التحتية. وإذا ســعت المنظمات إلى تنويع أو توســيع تقنياتها، فيتحتم عليها الاستثمار في هذا النوع من المهارات أو تطوير البنية التحتية[٣٢].

وتعد البنية الأساسية بمثابة العامل الثالث الذي يمكن وصفه في عملية التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة، متضمناً ذلك الهيكل الرســمي للمؤسســة ولأي درجة يعتمد على القواعد واللوائح لتوجيه الأنشــطة. وأحياناً يمكن لموقع البرنامــج داخل المنظمة أن يجعله أكثر أو أقل قدرة على الوصول إلى الســلطة والتنسيق اللازمين لإنجاز الأنشطة. فعلى سبيل المثال، نجد البرنامج الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى المدير التنفيذي ويستطيع بكل سلاسة وسهولة الوصــول إلى موظفي الدعم الهام مثل تكنولوجيا المعلومات أو أصحاب الخبرة القانونية قد لا يواجه صعوبة مقارنة بالبرامج الأخرى القابعة داخل قســم مســتقل للمنظمة إذ توجد عــدة عقبات يجب اجتيازها بــين البرنامج وصناع القرار التنظيمــي، كما أنه ليس له منفذ مبــاشر للوصــول إلى خبراء الدعم الذين يتطلب البرنامــج وجودهم. وعلاوة على ذلك، قد يــؤدي الميل للاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبــة للبرنامج داخل المنظمة إلى إضفاء الطابع الرسمي المتزايد في البرنامج الرئيسي، حتى إذا كان إضفاء الطابع الرسمي غير مرغوب فيه أو غير ملائم. وعلى سبيل المثال، قد تعتمد الهيئة المحلية للإسكان الشعبي التي تتولى عادة إعداد دفعات الإيجار للمســتأجرين اعتماداً كبــيراً على القواعد واللوائح. ومع ذلك، فإذا أدارت هيئة الإســكان نفســها برنامجاً لتوفير مســاكن مدعومة للبالغين ذوي إعاقات النمو، فقد يلزم عمل إجراءات أكثر مرونة، وهو مطلب قد يخلق صراعاً بين البرامج.

مــن العوامــل المهمة أيضاً المــوارد المالية فهي التي تحدد درجــة التوافق بين البرنامج ومؤسســة كبرى. فنجد العديد من شركات القطاع الخاص تتخذ قرارات بشــأن التعاقد أو توســيع خطوط معينة من الأعمال التي تعتمد غالبــاً على الربحية. وبينما لا تعد الربحية عادة الدافع الرئيــسي لتنفيذ المنظمة لأي من البرامج العامة، تظل الجدوى المالية للبرنامج مهمة. وتتسبب بعض البرامج في حدوث خسارة مالية للمنظمة، لكن هذه البرامج رغم ما

تسببه من خسارة تكون مهمة جداً لتحقيق رؤية المنظمة، بحيث يتم استخدام الموارد من الإيرادات العامة أو برامج أخرى لتغطية بعض التكاليف. وتدر بعض البرامج إيرادات كبيرة ويمكنها دعم أولويات المؤسسة الأخرى في حدود الإيرادات المتحققة ومستوى المرونة الذي يسمح باستخدام تلك الإيرادات.

ويثير هذا نقطة هامة، فمن خلال مبادرات القطاع العام، لا تتعادل قيمة الدولار دائماً [٣٣]. فتظهر بعض مصادر التمويل مع بعض القيود، مثل التبرعات الخيرية الصغيرة من الأفراد نتيجة لمناشدة، أو المنح الكبيرة المقدمة من مؤسسة محلية إلى مؤسسة حكومية أو الحكومة المحلية. ويمكن استخدام هذه الأموال لتغطية التكاليف المرتبطة بتنفيذ البرامج، لكن يتمتع المديرون المختصون باتخاذ تلك القرارات ببعض الاستقلالية. وتتماشى بعض مصادر التمويل مع الإيرادات التي يمكن توقعها لسنوات، وتختلف بعض مصادر التمويل الأخرى اختلافاً كبيراً. وفي المنظمات غير الربحية، تعد هذه الأبعاد التمويلية – الاستقلالية والاعتماد على الإيرادات – مهمة لأنه في كثير من الأحيان يلزم تأمين كل عناصر الميزانية التشغيلية للمنظمة كل عام. يعد تدفق المزيد من العائدات المستقلة والمستقرة من سنة إلى أخرى أمراً مرغوباً فيه عادة في المنظمات مقارنة بتدفقات الإيرادات المقيدة غير القابلة للتجديد أو استمرار توفرها. وإذا كان البرنامج مربحاً أو يتمتع بارتفاع الإيرادات المستقلة والاستقرار، فقد يحتل البرنامج أولوية لدى المنظمة لأنه إما أنه يجلب تمويلاً للإدارة أو أنه لا يتطلب إدارة مفرطة بسبب استقراره. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الخصائص العامة لإيرادات المؤسسة أن تعمل على تشكيل إستراتيجيات المنظمة وعلى تطويرها بحيث تكون قادرة على خوض التجارب ومواجهة المخاطر.

أما العامل الخامس في التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة فهو الثقافة، وعلى وجه التحديد: إلى أي مدى تعد الأهداف المشتركة أو القيم جزءاً مهماً من عملية التنسيق؟ ففي بعض المنظمات، يعد الالتزام المشترك بالمهمة ورؤية المنظمة والقيم هو القوة الأساسية الدافعة لمشاركة الموظفين. كما أن اختيار الموظفين الجدد عادة ما يكون بناءً على اتساقهم وتوافقهم مع قيم المنظمة. كما أن دمج العاملين يتماشى عادة مع مدى التزامهم برسالة المنظمة ورؤيتها. وإلى الحد الذي ينسجم فيه البرنامج مع هذه الثقافة المشتركة، فمن

المرجح أن ينظر إلى هذه الثقافة على أنها عامل مهم للمنظمة ويحفز المشاركة؛ ومع ذلك، إذا كان البرنامج لا يجسد القيم نفسها، فقد يكون التكامل صعباً. ففي المنظمات التي تقدم الخدمات لذوي الدخل المحدود، فعلى سبيل المثال قد يطلب المديرون من الموظفين طرح تصوراتهم لأسباب الفقر أثناء مقابلات التوظيف. ورغم ذلك، فليست جميع المنظمات تتمتع بحس هذه الثقافة أو القيم المشتركة، وقد لا يكون الدافع وراء مشاركة العاملين هو رسالة المنظمة ورؤيتها. ويمكن لهذا الأمر أيضاً أن يؤثر سلباً في تنفيذ البرنامج نظراً لوجود عدد قليل من القيم والدوافع المشتركة للتأكيد عليها بين الموظفين.

وثمة عامل أخير في التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة وهو العلاقات الخارجية الرئيسية المهمة للبرنامج الذي يجري تطبيقه. ومن الواضح أن المنظمات تتمتع بعلاقات كثيرة مع أعضاء مجلس الإدارة، والممولين، والوكالات الشريكة، والمنافسين. ومن وجهة نظر كبار المديرين تكون بعض العلاقات ضرورية، فأحياناً تكون أهمية هذه العلاقات بالقدر نفسه لأهمية العوامل اللازمة لتطبيق البرنامج، مثل جهات التمويل الكبرى أو جهات منح التراخيص التشريعية، وربما تختلف هذه الأهمية في أحيان أخرى. كما يساعد وصف هذا التوافق أو الانفصال في فهم مدى أهمية العمليات التنظيمية اليومية في تشكيل تطبيق البرنامج.

من خلال استكشاف هذه العوامل وإشراك الآخرين في التدقيق التكاملي لبرنامج المنظمة (OPIA) كما هو موضح في الملحق د، يمكن للقائمين على التطبيق فهم نقاط القوة والمعوقات البارزة بشكل أفضل. ودون التزام المنظمة الدائم، لن يكون البرنامج المصمم بشكل أفضل والمزود بالإستراتيجيات المبتكرة قادراً على إحداث التغيير المطلوب لدى المجموعة المستهدفة.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل دراسة دور المنظمات في عملية التطبيق، فالمنظمات تعمل على هيئة وحدة متكاملة حيث تركز على الأفكار والسلطة المتعلقة بالممارسات الفعالة والشرعية، كما أنها تعمل على دمج الموارد والتراكيب التنظيمية للوصول إلى برنامج فعال.

وبينـما توجد أنماط متعددة من المنظمات في مجال سياسة ما، فإن هناك دورين مهمين بشكل خاص لتكامل البرنامج هما: منح التراخيص وتقديم الخدمات، على الرغم من أن هذين الدورين يكمل كل منهما الآخر.

وبوصفها مجالات للعمل الإستراتيجي، تتمتع المنظمات بتراكيب اجتماعية قائمة يمكن أن تشكل إلى حد كبير البرنامج الرئيسي. وتتجه المنظمات لتشغيل أكثر من برنامج في وقت واحد، ومن ثم اتخاذ قرارات حول مكان وكيفية توجيه الموارد المحدودة. وقد يكون البرنامج المحوري من وجهة نظر التطبيق على رأس أولويات المؤسسة. وغالباً ما تأخذ القرارات، المتعلقة بقابلية تطبيق البرنامج وهيكل التنسيق ومنطق التغيير، بعين الاعتبار ملف التعريف العام للمنظمة، والبنية الاجتماعية الحالية، والقوى المؤثرة داخل المنظمة. ومن ثم فتصور تنفيذ البرنامج الرئيس خطوة تلو الأخرى وملاءمته داخل المنظمة الكبرى، يمكن أن يساعد القائمين على التطبيق في تكوين تصور أفضل للأسباب الكامنة وراء تنفيذ مبادرة ما بطريقة محددة. وتناولنا في هذا الفصل وصف بعض الأدوات المساعدة في تسهيل هذا النوع من التحليل. ويعد فهم الوضع القائم الخطوة الأولى لإحداث التغيير الدائم.

الفصل السادس
موظفو الخطوط الأمامية

تعد الخطوط الأمامية المسـئولة عن تطبيق السياسـات والبرامج المؤسسية ذات أهمية عظمى، كما أنها تتميز عن المستويات الأخرى في المنظومة. تأمل قليلاً في مدى ما لديك من خبرات متنوعة بوصفك شـخصاً اسـتفاد من سياسة عامة. تخيل معي وضعك عندما كنت تـدرس في فصل دراسي للمرحلة الثامنة في مدرسـة خاصة أو عامـة، فعلى الرغم من عدم معرفتك بوضعك هذا في ذلك الوقت، فإنك حال دراسـتك في مدرسـة عامة ستجد البرامج والسياسـات العامة هي الجهة المسـئولة عن وضع مناهـج الرياضيات وعن حجم الفصل الـدراسي وحالته وتدريب المعلمين والأجور وتقييـم الأداء وإمكانية توافر المواد الاختيارية كالتربية البدنية والتربية الفنية. أما إذا كنت تدرس في مدرسة خاصة معتمدة، فإن كثيراً من هذه العناصر يتم وضعها بناء على عقد بين منظمة غير ربحية معتمدة والمنطقة التعليمية المحلية. أضف إلى ذلك أيضاً حصول قادة المنظمات، في حالة المدارس الخاصة، على مساحة أكبر من حرية العمل وإعفاءات ضريبية لدعم عملياتهم.

وبصفتـك طالباً، فليـس لديك إلا قليل من الوعي بهذه القـوى الأكبر، وبالطبع لم تكن تدرك أنك بالنسبة لخبراء السياسة كنت بمثابة "الفئة المستهدفة" من سياسة التعليم. لكنك ما إن تصل للمرحلة الثامنة فمن الممكن أن تكون قد أدركت أن بعض المدارس، كالمنظمات، لديهـا مصـادر مختلفة أكثر مما تمتلكه. فعندما تحدثت مع أبناء عمك عن مدرسـتهم أو حضرت أنشـطة تنافسـية في مدارس أخرى فقد تكون قد وجـدت أن بعض المدارس تنعم بالاسـتقرار والبعض الآخر يعج بالفوضى، ولربما سـمعت قصصاً أيضـاً حول مصادر أفضل لتكنولوجيا المعلومات، فبعض الفصول تسـتخدم السبورة الذكية وبعض الأطفال بإمكانهم اسـتخدام أجهـزة آي باد. ونظراً لأهمية الاختبارات القياسـية، فمـن المرجح أن تكون قد أدركت أيضاً أن تقييمات الإنجازات السـنوية أمرٌ يراه معلمك ومدير المدرسة مهماً. لكنك بلا شـك قد عددت هذه العوامل ثانويةً بالنسبة لتجربتك داخل الفصل الدراسي. تشكلت هـذه الحقيقة من خـلال أمور أخرى: احترامـك لمعلمك وإمكانية الحصول على وسـائل

تعليميــة كالكتب الخاصة والرحلات الميدانية بالإضافة إلى ممارســة أنشــطة أخرى خارج الفصل الدراسي مثل مجالســة الأصدقاء وممارسة الأنشــطة اللامنهجية المتاحة وغيرها مما يتعلق باستقرار منزلك.

تختلف تجربتــك بصفتك تلميذاً في الصف الثامن اختلافاً جوهرياً عن تجربتك بصفتك مريضاً أثناء زيارة روتينية لعيادة الطبيب أو بصفتك ســائقاً تريد تجديد لوحات ســيارتك الخاصــة أو بصفتك طالباً يتقــدم بطلب للحصول على قروض فيدراليــة. وعلى الرغم من ذلك، ففي جميع الأمثلة السابقة كنت أنت المستفيد من السياسة العامة والفئة المستهدفة من تدخل السياســة. لقد تشــكلت خبرتك بشــكل مباشر أو غير مباشر من خلال الهياكل والقــرارات التنفيذية في المجال الســياسي وعلى مســتوى المنظمة. وعــلى الرغم من ذلك نســتطيع القول بأن جميع التفاصيل التي حدثت لك (منها مثلاً هل أتقنت حقاً أساسيات علم الهندسة في الصف الثامن، أو هل انتظرت طويلاً لإجراء فحوصات طبية روتينية التي لا تنتهي، أو هل استطعت تجديد ألواح سيارتك بسرعة، أو هل أصبت بالإحباط عندما تعطل الطلــب الإلكتروني للحصول على قرض)؛ تأثرت بشــكل مباشر بقوى فعالة تنفيذية وفريدة من نوعها على مستوى الخطوط الأمامية.

ومــن خلال توجه الأعمال، يُعد العاملون في الخطوط الأمامية التنفيذية موظفي خدمة عمــلاء، ويقوم المحللون بفحص الخدمة المقدمة ودراســة كيفية تحقيق الهدف الأســاسي المنشــود من أداءٍ سليمٍ. وسعياً لتحقيق هذه النتيجة النوعية، فدائماً ما يتم توجيه اهتمامٍ إداري معتــبر نحو تزويد موظفي الخطوط الأمامية بالتدريب والمعلومات والأدوات اللازمة للوصــول إلى ذلك الهدف[١]. ويتــم تحديد الخدمة النوعية عموماً مــن خلال المقارنة التي يضعهــا العمــلاء بين توقعاتهم وبين ما يحــدث بالفعل. وبينما يهتــم العديد من العملاء بالجودة الفنية (هل يمتلك مزود الخدمة حقاً الوسيلة الأقوى فعالية للتعامل مع المشكلة؟)، فمن المثير للاهتمام أننا نجدهم يهتمون بالقدر نفسه بالجودة الوظيفية (كيف يتم تقديم الخدمــة؟). ومن خلال معرفــة المزيد عن توقعات العملاء ومدى شــعورهم بالرضا التام، يسعى المديرون لتكييف أنشطة تقديم خدمة الخطوط الأمامية مع هذه التوقعات[٢]. وكما ســنتعرض لذلك لاحقاً، تعــد هذه الافتراضات مختلفة تماماً عن الأيديولوجية التي تشــكل

التوجيهات المقدمة لموظفي الخطوط الأمامية ممن يطبقون كثيراً من البرامج العامة. وعلى الرغم من إمكانية استخدام مفهوم خدمة العملاء، إلا أن تعديل التفاعل مع الخدمة وتهيئته أمرٌ لا يتم تشجيعه.

في الولايات المتحدة، كان توقيع إدارة كلينتون بمثابة شراكة وطنية لإعادة تشكيل الحكومة وقد ركز ذلك على القيام بإصلاح إداري من خلال الحكومة الوطنية يهدف إلى "عملٍ أفضل بتكلفةٍ أقل". وكان من بين أهم إستراتيجياتهم كسر الروتين الحكومي ووضع العملاء في المرتبة الأولى. وقد دعمت الحكومات الفيدرالية والمحلية إعادة صياغة مصطلح مواطنين ليصبح "مستهلكين"، وقد تبنوا بذلك هذا النهج المستخدم في الكتب المعروفة مثل كتاب "إعادة تشكيل الحكومة"[٣]. ومن الناحية الإيجابية، أكد هذا التحول أن الخدمات العامة يجب أن تركز على فهم الفئات المستهدفة والتجاوب معها وتوفير تفاعل وخدمات عالية الجودة لها. ومع ذلك، فالنزول بمفهوم المواطنين واعتبارهم مجرد "مستهلكين" قد يخلق تحديات عملية. فبصفتهم مستهلكين، فهم لا يتحملون أدنى مسئولية باستثناء المساهمة بمواردهم المالية مقابل الحصول على السلع والخدمات. ومن الناحية المنطقية فإن مخاطبة المواطنين بوصفهم مستهلكين يحد من إحساسهم بالمسئولية ويجعل من الصعب لمجالٍ عامٍ نابضٍ بالحياة أن يزدهر[٤]. وكما أشار بذكاء الباحث الشهير في مجال الأعمال هنري منسبيرج قائلاً: "لست مجرد مستهلك لحكومتي، شكراً لكم. أتوقع شيئاً أكثر من التجارة بمعناها المستقل (تجارةً يسيطر عليها قوى العرض والطلب) وأتوقع أيضاً شيئاً أقل من التشجيع على الاستهلاك... أنا مواطن لديه حقوق أكثر بكثير من مجرد حقوق المستهلكين"[٥].

تلعب الخطوط الأمامية لتنفيذ السياسات والبرامج دوراً أكبر مما قد تقترحه خدمة العملاء وفق منهجيتها. فموظفو الخطوط الأمامية يتخذون قرارات بشكل يومي يكون لها أثرٌ مباشرٌ في النتائج، ويكون ذلك عبر طرقٍ أساسيةٍ في الغالب. ففي عام ١٩٨٠ لفت مايكل ليبسكي الانتباه إلى العاملين في الخطوط الأمامية للخدمات العامة بوصفهم "موظفي خدمة عامة روتينيين"[٦]، ومنذ ذلك الحين لازمهم هذا المصطلح. وتقوم هذه الفئة من موظفي الخدمة العامة الروتينيين ممن يعملون لدى المنظمات العامة والخاصة بتنفيذ السياسة، وتعد هي الفئة المسئولة عن التحصينات وحراسة حدود الوطن وتعليم الأطفال ومراقبة

التلــوث الناتــج عن المصانع. ومع ذلك، يعاني مســتوى النظم التنفيذيــة هذا من توترات متأصلة. واســتخلص ليبســكي من دراســته التي أجراها على المعلمــين والعاملين في مجال الرعايــة الاجتماعية وضباط الشرطة أن "موظفي الخدمة العامة الروتينيين دائماً ما يقضون معظم حياتهم العملية في عالمٍ فاســدٍ يقدم خدمــات، وهم يظنون أنهم يقدمون أفضل ما لديهــم في ظل ظروف غير مواتية ويطورون تقنيــات لتنفيذ الخدمات وقيم صنع القرار في نطــاق الحــدود التي يفرضها عليهم هيــكل العمل"[٧]. فهم يريدون تلبيــة طلبات العملاء والطلاب واحتياجات المرضى لكنهم يواجهون عقبات في قيامهم بذلك.

كما لا تمتلك بعض البرامج العامة أشــخاصاً يعملــون لمنظمات عامة أو غير ربحية على مســتوى الخدمات العامة، بل تجد أن الفئة المســتهدفة تتفاعل من خلال نماذج إلكترونية أو خطــوط خدمية آلية أو من خلال خبراء يتم التعاقد معهم بشــكل مباشر لما لديهم من قدرة على مساعدة تلك البرامج العامة على الالتزام بهذه السياسة مثل الدور الذي يقوم به المحاسبون وقت تحصيل الضرائب. ويتطلب تحليل الجانب التنفيذي في الخطوط الأمامية التركيز على بيئة العمل واكتشــاف دوافع الفئة المســتهدفة وسلوكياتها وجمع حقائق حول موظفــي الخطوط الأمامية أوعــن تصاميم طرق التنفيذ البديلــة والتفاعلات التي تؤثر في تحقيق أهداف السياسة أو البرامج.

ونبــدأ في هذا الفصــل بوصف ظروف الخطــوط الأمامية وطبيعة الســلطة التقديرية للعاملــين التي تكون ضرورية وأحيانــاً متعارضة. ونركز بعد ذلك عــلى الخطوط الأمامية بتركيز أكبر من خلال وضع النشــاط الذي يحدث في إطار مجال العمل الإستراتيجي ووصف كيفية بناء الفئة المســتهدفة اجتماعياً من خلال نظام التطبيق، وفي الجزء الذي يليه ننتقل إلى جوهر التحليل التنفيذي، وذلك من خلال اكتشــاف كيفية تشكيل البرنامج في الخطوط الأماميــة لنظــام التطبيق. ثم نختتــم الفصل بوصــف الأدوات المســاعدة التي يمكن أن يســتخدمها القائمون على التطبيق في سياســة ما أو برنامج لجعــل وضع الخطوط الأمامية ذات مغزى.

الخطوط الأمامية تحت المجهر:

الخطــوط الأماميــة في نظم التطبيق هــي محل إقرار البرنامج للمجموعة المســتهدفة. ويحــدث هذا الأمر في كثير من الأحيان من خلال التفاعلات المباشرة التي تقع بين العاملين في الخطوط الأمامية وأعضاء المجموعة المستهدفة. وفي أحيانٍ أخرى يعمل موظفو الخطوط الأماميــة من خلف الســتار، حيث يقومون بإعــداد الأعمال المكتبيــة أو تنفيذ العمليات التنظيميــة التــي تؤثر في المجموعة المســتهدفة. ومــن المنظور التطبيقــي، يمكن وصف الخطوط الأمامية من خلال نســبة الســلطة التقديرية أو الأحكام المســتقلة التي يصدرها موظفو خطوط الأمامية فيما يتعلق بقرارات البرنامج[٨]. كما يواجه بعض موظفي الخطوط الأمامية مثل موظفي مكتب البريد القائمين بتوصيل البريد روتيناً نسبياً بمعدلٍ يومي ومهام منظمــةً قد لا تتطلب منهم إصــدار المزيد من الأحكام المســتقلة. وقد يصدر غيرهم من موظفي الخطوط الأمامية مثل أخصائي الإرشــاد في المدرســة المعنيــين بالتحقيق في الإيذاء المحتمــل للأطفال، قدراً كبيراً مــن الأحكام عند اتخاذ القــرارات المتعلقة بعملهم. ويمكن أن تســتخدم الســلطة التقديرية في اتخاذ القرار في العمليتين (نوعية الأنشطة التي ينبغي تنفيذها) والنتائج (نوعية الأهداف التي ينبغي تحقيقها).

وكــما يتضح في جدول (٦-١)، ونظــراً لكون هدفنا ومحور اهتمامنا هو عملية التطبيق، نجد أن إمكانية التنبؤ بالمهام والوســائل التي يستخدمها المشرفون لتوجيه أنشطة الخطوط الأمامية تتنوع عبر سلســلة من المهام. فعلى طرف هذه السلســلة نجد الأخصائيين الذين يتعــين عليهم إصدار أحكام مفيــدة فى عملية تطويع التقنية لخدمة مواقف معينة، ومنهم على سبيل المثال استشاري الصحة النفسية ومحامو الخدمات القانونية، وتتلخص سلطاتهم التقديريــة فيما يتــم تنفيذه (العملية) ومــا يتحقق (النتيجة) في حــالات محددة. وعلى الطرف الآخر من السلســلة نجد العاملين المعنيين بتنفيذ المهام عالية الروتينية، ومنهم على ســبيل المثال، الموظفون الذين يعملون في أقســام المركبــات أو إدارات الضمان الاجتماعي، ويتشــكل عملهم وفــق القواعد التي تهــدف إلى توحيد صور تجاوبهم مــع ظروف الفئة المستهدفة. ونادراً ما يتمتع هؤلاء العاملون بالسلطة التقديرية الرسمية في عملية السياسة أو النتائج المنشــودة، لكنهم يوظفون سلطتهم التقديرية أحياناً في اختيار القانون المناسب من بين القوانين الكثيرة المتاحة التي تُطوَّر لتوجيه عملهم.

جدول (٦-١)

التنوع في المهن الموضحة لموظفي الخطوط الأمامية



الطبيب	المعلمون	حراس الغابة	قائدو المركبات
أخصائيو الصحة النفسية	المستشارون الماليون	الفنيون الطبيون	موظفو منح الضمان الاجتماعي
محامو الاستشارات القانونية	ضباط دوريات الشرطة	أخصائيو التأهيل المهني	مُشغِّل المساعدة الطبية ٩١١

↔	
الأحكام المهنية وقواعد السلوك	القواعد والبروتوكولات الموحدة
المهام المخصصة	المهام الروتينية

ومــن منظور التطبيــق التقليدي تمثل الســلطة التقديرية لموظفــي الخطوط الأمامية تهديداً محتملاً للتعرض للمســاءلة الديمقراطية. فعدم اتباع توجيهات المسئولين المنتخبين في عمليــة التطبيق يعد أمراً مقلقاً؛ لأن الشــعب لم ينتخب بصــورة ديمقراطية المديرين في الهيئات التنفيذية والموظفين التابعين لهم، مثل المعلمين والأطباء وحارسي الحدائق[٩]. وبهذا المنحــى من التفكير، كان يتعين خفض الســلطة التقديرية ويتم ذلــك في العادة من خلال تطويــر القواعد المفصلة لتشــكيل عمليــة اتخاذ القرار حتى عند مواجهــة المهام المعقدة. وقــد أدت هذه الفكرة إلى الاعتــماد على العملية الإجرائية المناســبة لإصلاح الأخطاء، كما أنها ســاعدت على زيادة الروتين الحكومي ليكون وســيلة للتحكــم في التطبيق في الدوائر العامــة. وباعتبارها عمليات إدارية ينتــج عنها أعباء تتعلق بالامتثال دون تقديم للأغراض المشروعة[١٠]، فقــد أصبح الروتين الحكومي مصطلحاً مرادفاً للمنظمات العامة في الممارســة العملية وكذلك في أذهان المواطنين.

وعــلاوة على ذلــك، أدرك علماء الاقتصاد وعلماء السياســة ظــروف موظفي الخطوط الأمامية بوصفها مليئةً بمشــكلات الوكيل مع الموكل وعــبروا من ثم عن أوجه قلقهم حيال السلطة التقديرية. ولأن موظفي الخدمات العامة يكون لديهم دائماً معلومات عن متطلبات السياســة أكثر من المواطنين أنفسهم، فإن نظرية الوكالة تتنبأ بأن الموظفين سيهملون هذه

المعلومات للتقليل من مسئوليات عملهم. أما الموكلون، فإن جلّ اهتمامهم الشخصي انصب على دعم سلطتهم الخاصة واستخدام وكلاء المواطنين بهدف تكليفهم بما يحقق أقل كمية من العمل بصرف النظر عن توجيهات السياسة أو البرنامج. ومع ذلك، تشير الأبحاث التجريبية إلى أن التفسيرات التي تعتمد على القوانين للحد من السلطة التقديرية أو النظر إلى دوافع الخطوط الأمامية التي يتم تحديدها من خلال تبني سلوك التهرب هي تفسيرات غيرُ كاملة[١١].

وقدم شرح مايكل ليبكسي لموظفي الخدمات العامة الروتينيين تفسيراً بديلاً يتعارض مع افتراضات التحكم الهرمي أو ديناميكيات تعامل الموكل مع الوكيل. وأصبحنا ننظر إلى السلطة التقديرية بوصفها واقعاً حتمياً من متطلبات عمل الخطوط الأمامية، ووسيلة يستخدمها الموظفون لمحاولة إدارة متطلبات مسئولياتهم وفق الموارد المحدودة المخصصة لهم. ومع ذلك، فهناك نتيجة غير مقصودة إلى حد ما لآليات الملاءمة تلك تتمثل في أن موظفي الخدمات العامة الروتينيين من خلال استقلالهم في اتخاذ القرار يفسرون معايير السياسة ويطبقونها بالطرق الموضوعة. وكما أوضح ليبكسي في مقدمة كتابه "أن قرارات موظفي الخدمات العامة الروتينيين والروتين الذي يضعونه والوسائل التي يبتكرونها لمسايرة الغموض وضغوط العمل أصبحت هى السياسات العامة التي يتولون تنفيذها"[١٢]. ولرفضٍ واضحٍ للإطار السابق المعمول به داخل الإدارة العامة وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية الذي يشير إلى إشكاليات السلطة التقديرية، شجع بعضُ الباحثين على الاعتراف بأن القيم الأساسية تضيف شرعية على "قيادة الخدمات العامة"[١٣].

لكن تظل هناك بعض أوجه القلق المتعلقة بالمساءلة الديمقراطية والتوترات بين الوكيل والموكل. فعلى سبيل المثال، تجد أن موظفي الخطوط الأمامية ممن يشركون الناس في إعداد عمليات مثل الإجراءات التقويمية وإنفاذ القانون والرفاهية العامة وخدمات المعاقين أو عمليات الطوارئ ٩١١، يستخدمون سلطة الحكومة لتحويل المواطنين إلى ما يسمى بـ "الآخر" من خلال تطبيق تصنيفات قائمة على السياسة مثل السجناء والجانحين أو الأسر منخفضة الدخل[١٤]. وإذا ما أُسيء استعمال هذه السلطة، فيمكن أن يتعرض المواطنون للتمييز أو حتى لمعاملةٍ غير إنسانية. وبقدر معاناة العاملين في الخطوط الأمامية بسبب

شح الموارد والإمكانيات، فقد يضطرون إلى اتخاذ قرارات تتسبب في وقوع ضرر بشكلٍ مقصودٍ أو غير مقصود. وبسبب الموارد غير الكافية والقيود المؤسساتية، يكون تقديم الخدمات العامة متفاوتاً بشكلٍ أساسي. ولذلك يمكن استخدام أحكام موظفي الخطوط الأمامية للصالح العام من خلال محاولة إنقاذ السياسة المجتمعية غير العملية وتكييفها وفقاً لظروف العملاء. كما يمكن استخدم تلك الأحكام لممارسة سلطة حكومية على الأفراد الأقل نفوذاً[١٥]. لكن هذا الأمر لا يتم بشكل عشوائي، فيمكن أن تتأثر السلطة التقديرية بالمهمة قيد التنفيذ وبيئة العمل التي يتم فيها تنفيذ المهمة وحتى القيمة السياسية أو الاجتماعية الأوسع التي تُنسب للعمل[١٦].

وبينما تعد السلطة التقديرية لموظفي الخطوط الأمامية مفيدةً في إدراك بعض الديناميكيات المتعلقة بتطبيق السياسات والبرامج، إلا أن الصورة بهذا الشكل لا تكون كاملة. ولعل أحد أسباب ذلك يرجع إلى أن التركيز ينصب على تفاعل العملاء أو الموظفين على حدة، بعيداً عن التركيز على العوامل المهمة التي من خلالها تشكل بنية بيئة العمل وعملياتها ما يحدث. السبب الآخر هو التركيز على السلطة التقديرية يعني الاهتمام بموظفي الخطوط الأمامية في مقابل توجيه اهتمامٍ أقل للأشخاص الذين يتفاعل معهم القائمون على تطبيق السياسات سواء من حيث التحليل أو الوصف. وفي أمثلة كثيرة، تعد هذه المجموعات التي تستهدفها السياسة أو البرامج مهمةً للغاية في تشكيل ما تكشف عنه عمليات التطبيق. وسوف نسلط الضوء في الجزء التالي بشكل أوضح على الخطوط الأمامية من خلال وصف المجموعات المستهدفة، كيف تتشكل المجموعة المستهدفة اجتماعياً خلال عملية التطبيق. ثم نلقي الضوء على مستوى نشاط الخطوط الأمامية على أنه مجال عمل إستراتيجي يتمتع ببنية اجتماعية فريدة تتشكل خلال عملية التطبيق وتشكل بشكل جوهري نتائج التطبيق.

الفئات المستهدفة:

يقصد بالمجموعات المستهدفة تلك الفئات المستفيدة من نظام التطبيق الذي يعمل في سياسة محددة أو سياق أحد برنامج ما. ويتم دائماً تعريف الفئة المستهدفة على مستوى مجال السياسة، وتتم ترقيتها من خلال إضافة متطلبات تأهيل وإجراءات تشغيل على

المستويات التنظيمية ضمن نطاق نظام التطبيق. وفي بعض الحالات، لا يوجد غموضٌ كبيرٌ في كيفية تصور المجموعة المستهدفة، ففي تطبيق نظام الإصلاح الضريبي الاتحادي، يكون دافعو الضرائب هم الفئة المستهدفة. وفي المبادرات التعليمية المنفذة في الحدائق العامة، يكون الزوار هم الفئة المستهدفة للبرنامج، ولكن في البرامج الاجتماعية والتعليمية والصحية يكون التصور الدقيق للمجموعة المستهدفة عاملاً مهماً نظراً لوجود عددٍ هائلٍ من النقاط المحورية التي ترتبط بهذا التصور ولا تكون متاحة في الخطوط الأمامية[١٧]. فعلى سبيل المثال، برنامجٌ يصمم لتلبية حاجات المراهقين، تجد فيه أن اختلافات معتبرة في أنشطة البرنامج الفعلي يرجح تبنيها إذا عدّ موظفو الخطوط الأمامية أن هؤلاء المراهقين طلاب يستعدون لدخول الجامعة، أو أطفال دور رعاية تجاوزوا سن المكوث في الدور، أو موظفو عمل صيفي، أو شباب فارون من أوصيائهم. وبينما نجد في الواقع أن المراهق قد يناسبه الدخول ضمن أكثر من فئة من هذه الفئات، فإن الموارد المخصصة لوضع البرنامج الأساسي يتم إعدادها بشكل مباشر وفقاً لرؤية تلك الفئات للفئة المستهدفة[١٨].

وتشير هذه التراكيب الاجتماعية إلى بعض التصورات المختلفة بدرجة أساسية للفئات المستهدفة المدمجة دائماً في مناقشات التطبيق. وكما أشرنا سابقاً، ظهر في الثلاثين عاماً الماضية حركة في مجال تقديم الخدمة العامة تهدف إلى وصف الفئات المستهدفة بـ "العملاء"، مستشهدةً في ذلك بصور تجاوب القطاع الخاص وبخدماتٍ مخصصةٍ وفقاً لحاجة العملاء. لكن هذا المفهوم يشير إلى أن جميع الناس بإمكانهم اختيار جهات تقديم الخدمات والوصول إلى المعلومات التي تساعد على تحديد تلك الخيارات وممارسة مبادئ الخروج من الخدمة أو التعبير عن شكواهم عندما تكون جودة الخدمات أقل من المستوى. كما أن هذا المفهوم قد يقلل من الاهتمام بمسئولياتهم بصفتهم مواطنين. كما أن هناك طرقاً أخرى لا يكون فيها مسمى "عميل" مناسباً، لأن المستفيدين من الخدمات هم "العملاء" الحقيقيون المعتمدون على خبرة مقدم خدمات عامة معيّن. تأمل وضع الأفراد ذوي الدخل المنخفض الذين يبحثون عن خدمات استشارات قانونية ممولة من القطاع العام أو تفاعلات أصحاب المنازل مع شركة الكهرباء. كما أنه وفي أوقات أخرى، يُطلق على الفئات المستهدفة "الأسرى" الذين صدرت في حقهم أوامر وأرغموا على المشاركة كالأشخاص الذين تم إيقافهم بسبب انتهاك قواعد المرور أو كمحطة تصنيع ثبت مسئوليتها عن تلوث الماء[١٩].

ويتمثـل التحدي المعروف لعمليـة التطبيق في ضمان التزام المشـاركين من المجموعة المسـتهدفة بتدخل معين. فإذا عجز أفراد المجموعة المسـتهدفة عن التسـجيل في برنامج مـا أو المتابعة من خلال اسـتخدام توجيهـات البرنامج، فإنهم لن يسـتطيعوا على الأرجح تحقيق الأهداف المرجوة. ومع ذلك، فطريقة المحلل لدراسـة هذه المشـكلة تشـكل نوعَ الأجراء المُتخذ لبحث سـبب تلك المشـكلة. ويطرح المنهج التفسـيري بشكلٍ مباشرٍ أسئلة حول تجارب المشاركين بهدف الوصول إلى فهم أفضل وإبداء الإعجاب بتجارب أعضاء الفئة المسـتهدفة. ومن خلال وصف المنهجية المسـتخدمة في الدراسـة الذي قام بها جو سوس والتي يقارن فيها بين الآباء الذين حصلوا على دعم برامج الرعاية وبرامج هيد ستارت (بداية الانطلاق)، فقد أشار جو سوس بوضوح قائلاً: "أتساءل ما السبب الذي دعا الناس للاختيار والتصرف وفق نهج الأفراد الذين حاورتهم. فقد بحثت عن الأسـباب التي جعلت العملاء يعدون هذا التصرف ملائماً بدرجةٍ أكبر من التصرف الآخر... لوضع اسـتنتاجات معينة من تجارب محددة"[٢٠]. أما الأطر الأخرى فإنه من الواضح اعتمادها على أسلوب الرعاية بدرجة كبيرة. فعلى سبيل المثال، يفترض علماء اقتصاد السلوك أن العلم يمكن أن يساعد في التعرف على ما يحدث خلف الوعي الإدراكي للأفراد. فمن خلال استكشـاف سـبب دخول كثير من الأسر لسـن التقاعد دون توفـير مدخرات كافية، يلاحظ باحثو اقتصاد السـلوك أن النفس البشرية تميل إلى التسـويف والمماطلة، مما جعلهم لا يستفيدون من تلك المدة القصيرة في توفير شيء يفيدهم على المدى الطويل[٢١].

ويميل أحد أطر التحليل إلى دراسة ما يستفاد من أحوال الفئات المستهدفة وإلى معرفة سبب قيامهم بذلك السلوك، في حين يسعى الإطار الآخر إلى اكتشاف القوى التي تقود الناس لفعل ذلك السـلوك وإن لم يكونوا على وعي بذلك. وبالنسـبة لمن يهتمون بمعرفة المزيد عن عملية التطبيق على مسـتوى الخطوط الأمامية، فإن أياً من الإطارين يمكن أن يزودهم بـرؤى ومعارف هامـة. فكل من الإطارين يناقش قصوراً في الدراسـات السـابقة الخاصة بتطبيق السياسـة والبرامج والتي تولي اهتماماً بسـيطاً بالفئات المستهدفة. إلا أنه نادراً ما تعمل المجموعات المسـتهدفة من البرامج بالطريقة التي يراها صانعو السياسة أو مصممو البرامج وإن ظهر أنها تصب في صالحهم الشـخصي[٢٢]. ويمكن أن يكون لطريقة تفسـير هذا السـلوك من خلال العاملين في منظومة التطبيق تأثيرٌ كبيرٌ في سـبل العلاج المتخذة لمحاولة

زيادة التزام الفئة المستهدفة. ويتشكل هذا التفسير بشكل اجتماعي ضمن مجال الأداء الإستراتيجي الذي يعمل على مستوى الخطوط الأمامية.

الخطوط الأمامية كمجالات أداء إستراتيجيك:

عند تحليل أحوال الخطوط الأمامية بالدرجة الأولى فيما يتعلق بالسلطة التقديرية، يمكننا استنتاج أن أحوال الخطوط الأمامية تؤثر تأثيراً أكبر في المواقف التي يتمتع فيها العاملون بسلطة تقديرية أكبر مثلما يظهر على الجانب الأيسر من الجدول (٦-١)، حيث تكون الأحكام المهنية وقواعد السلوك أكثر انتشاراً. وفي الواقع كان هذا الاستنتاج هو ما توصل إليه باحثو التطبيق السابقون[٢٣]. ولعوامل الخطوط الأمامية أهمية كبرى عندما تكون التكنولوجيا معقدة وينقص السياسات عامل التخصص. ومع ذلك، ومن خلال النظر إلى الخطوط الأمامية بوصفها مجالات عمل إستراتيجي، فمن الممكن لنظم الخطوط الأمامية القائمة على القواعد أن تؤثر بشكلٍ كبيرٍ في التطبيق. ويمكن أن تتنوع طرق تفسير القواعد وتطبيقها بدرجة كبيرة. ويركز منهجنا في تحليل التطبيق على مجالات العمل الإستراتيجي التي يطورها العاملون في الخطوط الأمامية مثل: المعلمين الذين يشاركون إحباطاتهم حول التعليمات الجديدة الخاصة بالمناهج في استراحة مدرستهم، أو أخصائيي الصحة النفسية الذين يدرسون التكاليف والفوائد النسبية لدمج نموذج خدمة جديد مثل إدخال طريقة جديدة لتحصيل الفواتير، أو الموظفين الذين يفسرون لوائح جديدة يتم تبنيها في إدارات المركبات. وبينما توجد اختلافات كثيرة في موضوعات بيئات العمل تلك ومهامها، فإن هناك أيضاً ديناميكيات أساسية متعلقة بتحليل التطبيق. وكما يشير باحثو أعمال الخطوط الأمامية ستيفن ماينارد - مودي ومايكل موشينو "من المفارقات أن العمل لخدمة المواطنين مشبعٌ بالقوانين وليس مقيداً بها"[٢٤].

ومن خلال دراسةٍ متعمقةٍ للقصص التي سردها رجال الشرطة والمعلمون ومرشدو التأهيل المهني حول أعمالهم، عرض ماينارد - مودي ومايكل موشينو تفسيرات تفصيلية وشخصية لتجارب العاملين في الخطوط الأمامية. ويعد تنمية الشعور بالهوية الاجتماعية والارتباط بالزملاء العاملين في الخطوط الأمامية داخل هذه المؤسسات وعبرها سمةً أساسيةً ومحددةً للعمل. كما أن هذا التوجه الاجتماعي يزود العاملين في الخطوط الأمامية بالشعور

بالانتماء ويساعدهم على إدراك مهام عملهم. وبينما توجد إجراءاتٌ وعملياتٌ رسميةٌ، فإن العاملين في الخطوط الأمامية يتعلمون دائماً طريقةَ أداء وظائفهم من خلال استشارة رفاقهم والعمل بملاحظتهم. ومن خلال دراسة الأنشطة التي تُمارس في الخطوط الأمامية لمكاتب الرعاية العامة، أكد كليستي والكينز- هايز أهمية الهوية الاجتماعية المهنية في تشكيل عملية التطبيق:

> تعد الهوية الاجتماعية والهوية المهنية بوجه عام هي الأجزاء المفقودة في تفسيرات التطبيق الخاصة بـ ..... السياسة العامة. وقد تسبب تركيزنا المحدود على تطوير التصورات الذاتية المهنية في التهوين من الدرجة التي ينظر من خلالها موظفو الخدمات العامة الروتينيون لأنفسهم على أنهم متخصصون أو أفراد من مجموعاتٍ عرقيةٍ، رجالاً أو نساء، أو مقيمين. وطبقاً لتلك النظرة يتشكل لدى موظفي الخدمات العامة الروتينيين ما يقدرونه وما يؤكدونه من أمور، وكيفية تفاوضهم بشأن توزيع موارد الدولة على العملاء[٢٥].

وتعد الهويات المهنية والاجتماعية ضرورةً لفهم أسباب تماسك العوامل في الخطوط الأمامية وفهم مصادر الخلاف والانقسام التي قد تؤثر بشكل غير متوقع في تطبيق السياسات والبرامج. ونظراً لأن الموارد والسلطات نادراً ما تُوزع بدرجة متكافئة، يُعد التمييز على أساس العرق أو التدريب المهني أو الطبقة الاجتماعية أو التوجهات الأخلاقية شائعاً.

وتتشكل الإجراءات المهنية كذلك وبشكل أساسي وفقاً لطبيعة العمل والوقت، فتؤثر السلطة القسرية التي تتمتع بها الشرطة في شعورها بمسئولياتها أثناء الخدمة وخارجها، فلا يوجد وقتٌ كافٍ لمتابعة جميع القيادات أو المشاركة مع جميع أفراد المجتمع المحتملين. بل يجد المعلمون في المدن صعوبةً سواء في أن يقوموا بأدوارهم في نقل التعليم أو تأديب الطلاب، أو محاولة تحقيق كلا الأمرين في الوقت نفسه. ويجب عليهم الاختيار بين تعلم طرق تدريس جديدة أو تقديم خطة إدارية للحالة[٢٦]. فمرشدو التأهيل المهني ممن يعدون أنفسهم داعمين للنظام ويحاولون تغييره لا يزال أمامهم متسعٌ من الوقت لتقديم الدعم الذي يستطيع العملاء من خلاله الحصول على الوظيفة وغيرها من المنافع الضرورية. فالوقت المستغرق لعلاج حالة تفصيلية واحدة لا يمكن قضاؤه في علاج حالة أخرى. لذلك

يمكن لأخصائي توفير الرعاية إما أن يشكلوا هويتهم في العمل بوصفهم أخصائيين اجتماعيين منهمكين في الوســاطة لتوفير موارد، أو بوصفهم مهندســين أكفاء يركزون على دقة الأعمال المكتبيــة وإعــداد الأفراد[٢٧]. وبالنظر إلى وقائع شــح الموارد التي تواجه معظم مؤسســات الخطــوط الأمامية، تجد أن الهويات المهنية هي التي تشــكل القرارات، لكن الوقت بصفة دائمة يعد السلعة الثمينة التي تتطلب التبادل بين الواقع اليومي والمثل المجردة.

وتعد الأبحاث التجريبية للأفكار الإبداعية التي عرضها ليبســكي متسقةً، وبيان ذلك كما يــلي: يكون العاملون في الخطوط الأمامية هم المســئولين عن تحديــد كيفية تطبيق تلك الأفكار بأنفســهم وماهية الاستجابات المقدمة منهم عند تلقي أفكار جديدة. فعلى سبيل المثال، تســلط دراسة أخصائي الصحة النفسية في المدارس الضوء على تقييم العاملين لقابلية تطبيق الممارسات القائمة على الشواهد أولاً، وقبل كل شيء تركز تلك الدراسة على التنافس في تحقيق المتطلبات الزمنية والمنافع النسبية للمشاركة[٢٨]. ويعتني مرشدو التأهيل بدراسة الأمور التي يرون أنها قابلة للتطبيق في بيئتهم المدرســية الخاصة. كما يؤثر تصور أقرانهم بشكلٍ كبير في مشاركتهم للأفكار الجديدة وفهمهم لها. وكغيرها من الدراسات، تشير هذه الدراسة إلى أن آلية التغيير على مستوى الخطوط الأمامية تعد معقدة بدرجة تعقيد آليات التغيير نفسها في المستويات الأخرى لمنظومة التطبيق[٢٩].

وتعد اللوائح والمشرفون والإجراءات القياسية من المؤثرات ذات الأهمية. ففي الخطوط الأماميــة تعد هذه القوى حاضرة بشــكل دائم كأثاث المكتب ونظــام الهاتف، لكن خلال دراســات ســلوك العاملين لا تعد هذه التراكيب مهمة على وجه الخصوص في التنبؤ بسلوك العاملــين أو فيما يعتقد المســئولون أنه ذو أهمية كبرى في تشــكيل أنشــطة عملهم. وفي حقيقــة الأمــر، إن ما يزيد من ارتبــاط المعلمين ورجال الشرطة ومرشــدي التأهيل المهني بمجــال العمل الإســتراتيجي هو خلافهم الدائم مع ما يشــار إليه بـــ "النظام". ومن خلال القصص التي سردوها، يعد "النظام" بمثابة وحدة متكاملة متشابهة من الأقسام والمنظمات الأخرى والموظفين الحكوميين المنتخبين ووســائل الإعلام - تلك القوى التي تعد ذات سلطة لتشــكيل مهام عملهم في إطار المعلومات الكافية. ويشــير ماينارد - مودي إلى أن موظفي الخدمات العامة، "يرون أنفســهم عوامل فاعلة تعنــى بالعامل الأخلاقي وتعارض بأعمالها

نظام المؤسسات ونادراً ما يرون أنفسهم جزءاً من هذا النظام"[٣٠]. وعلى الرغم من أن الأطراف الفاعلة في مجال السياسة ومديري المنظمات يرون العاملين في الخطوط الأمامية على أنهم وكلاء عن الحكومة يتم تكليفهم بتنفيذ تعهدات السياسة التي تتأثر بسلسلة من التأثيرات الهرمية، إلا أن هؤلاء العاملين يعدون أنفسهم في كثيرٍ من الأحيان وكلاء عن المواطنين تحكمهم سلوكيات أخلاقية خاصة بهم. ويرون أنفسهم "متخصصين يعرفون ما هو أفضل للمواطنين والعملاء والأطفال"[٣١].

واعتبار التراكيب الاجتماعية قوى وسيطة تشكل سلوكيات العاملين في الخطوط الأمامية يرجع في الأساس إلى سبب وجيه. وكما ناقشنا مستويات أخرى لنظم التطبيق من قبل، تتفاعل السلطة والثقافة معاً لتشكيل مجالات عمل حيوية وإستراتيجية وتنافسية بشكل متواصل، لكن التجربة اليومية لعمل الخطوط الأمامية تكون عملية ومتجددة أيضاً. وبينما يفكر العاملون في مجال السياسة ومديرو البرامج بشكل مجرد في مبادئ السياسة وخصائص الفئة المستهدفة أو أوجه القصور فيها، فإن الأنشطة اليومية للعاملين في الخطوط الأمامية وتفاعلاتهم الاجتماعية تضع تصوراً واضحاً للأمور التي يمكن للأفراد القيام بها في هذا السياق. واستنتج ماينارد- مودي وموشينو قائلاً:

> "لا يعد العمل على خدمة المواطنين خالياً من الفساد بل هو عمل شخصي ودقيق. فالمساحة الوجدانية في أنشطة خدمة المواطنين والقصص التي سردوها يمكن وصفها بشكل أفضل من خلال نقاط ثلاث: الروتين القاتل ولحظات الذعر والفوضى والعنف؛ الإحسان والعداوة؛ واليأس والإنجاز. وتصف هذه النقاط الحادة سلسلة من مشاعر العاملين... لكن فيما يتجاوز مجرد تحديد المساحة الوجدانية، تنتقل أنشطة خدمة المواطنين بشكل مفاجئ من وضعٍ إلى وضع آخر أبعد ما يكون. وهذه التحولات السريعة وغير المتوقعة. .. تبرز التيار الخفي للتوتر والتوجس المنتشر في أنشطة خدمة المواطنين الذي يكون غير مستقر ومضطرب بشكل دائم"[٣٢].

ويوجد واقع متجسد في الخطوط الأمامية لمعظم نظم تطبيق السياسات والبرامج. ومن المؤكد وجود فترات روتين قاتل يصاحبها في ذات الوقت فترات فوضى. كما تظهر مشاعر

وأحــكام طــوال الوقت حتى في معظم الأنظمة المقيدة بالقوانين. كما تأتي لحظات نشــعر فيها بالنجاح ولحظات يعم فيها الشــعور باليأس. وتأتي تلك الفترات عندما تصبح التوترات الأساســية بين عموميات السياسة والظروف الخاصة بأعضاء فئة مستهدفة حقيقية في بؤرة التركيز.

ومع ذلك، لا ينبغي أن يقلل الوعي المتزايد بواقع الخطوط الأمامية من اهتمامنا ببعض الأســئلة المعيارية المهمة المتعلقة بتأثير العاملين في الخطــوط الأمامية على نتائج التطبيق: فما الــذي ينبغي عمله عندما يقوض العاملون في الخطوط الأمامية الحوكمة الديمقراطية؟ وما الذي يحدث عندما يقوم العاملون في الخطوط الأمامية بالتمييز ضد أفراد محددين من الفئات المســتهدفة ويمارسون سلطة تمنع الناس من الوصول للخدمات المستحقين لها؟ وما الذي يحدث عند تطبيق ســلطتهم التقديرية لصياغــة قرارات لا تؤدي إلى تحقيق أهداف السياســة؟[٣٣] وتلك تســاؤلاتٌ مهمةٌ ينبغي لمحلل تطبيق سياسة أو برنامج معين أن يدرسها بصورةٍ مباشرةٍ. لكن لا ينبغي اتباع أســاليب أي مــن مديري البرنامج أو العاملين في مجال السياســة لمناقشة هذه القضايا دون تمعن فيها. ويعد العاملون في الخطوط الأمامية بمثابة وكلاء يتخــذون قرارات بناء عــلى هوياتهم المهنية والمهام التــي يتوجب عليهم إنجازها في الوقت المخصص لهم لذلك. وتســهم مجموعات أقرانهم والتقييمات العملية لما هو ممكن في تشــكيل أنشطتهم، ويعد فهم السلوك وكيفية تكوين تقنية في هذا المستوى أموراً مهمة في فهم عملية التطبيق بالشكل المناسب.

تحليل تطبيق البرنامج الرئيسي:

يتم إقرار البرنامج الرئيسي الذي يمثل لب عملية التطبيق على مستوى الخطوط الأمامية ضمن منظومة التطبيق. وســواء كان ذلــك تطبيق هاتف ذكي مصمماً من خلال عاملين في البرنامج، أم مقابلة لمرة واحدة حول الأعمال الورقية المطلوبة، أو تدريباً متكرراً وجهاً لوجه أو جلســة مجموعة دعم، فإنه وفي هذه اللحظة يتم ممارســة السياسة والبرامج معاً. ومن خلال دراســة ليبســكي على الموظفين الروتينيين في خدمات المواطنين، تحدث عن الخطوط الأمامية من حيث كونها "منطقة التحكم" بسبب أهمية تفاعلات تلك الخدمات في تشكيل ما تؤول إليه السياســة أو البرنامج. ومنذ نشر دراســته، اتســعت نطاقــات هذه المنطقة.

وبينما تحدث التفاعلات وجهاً لوجه في المنظمات الحكومية، فغالباً ما تكون هذه التفاعلات تحت رعاية منظمة غير ربحية خاصة أو مشروعات مسئولة عن تقديم خدمات عامة. ويمكن أن تكون هذه التفاعلات افتراضية أو تتشكل عن طريق موقع إلكتروني أو خدمة هاتف آلي. لكن يلزم تفعيل كل نشاط يمكن تصوره على مستوى المنظمة أو مجال السياسة وكذا تنسيقه إذا أردنا لهذا النشاط أن يكون ذا جدوى. كما يلزم الاستجابة للمشكلات غير المتوقعة التي تحدث بمعدلات سريعة وكذلك تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات. وينتج عن التفاعلات مع أعضاء الفئات المستهدفة ضغوطٌ لعمل تحسينات في عملية التطبيق، وهذا هو المجال الذي يتم فيه تطبيق وسائل تحقيق التغيير المنشود في النهاية.

ومع ذلك، فعلى مستوى الخطوط الأمامية، يمكن أن تلقي هذه التفاعلات الضوء على التوتر الرئيسي بين القواعد العامة والمجردة المتعلقة بالسياسة أو البرنامج من جانب، وبين المواقف الخاصة التي يعرضها أحد أفراد الفئة المستهدفة من الجانب الآخر. ويمكن أن تظهر في كثيرٍ من الأحيان نتيجة غير متوقعة وغير مقصودة من خلال التفاعلات اليومية، مثل معلم الصف الخامس الذي تترك معاملته الجافة استياء لدى طالبه، والعطل غير المقصود في قائمة الهاتف الآلي الذي يحبط المواطن عند محاولة تجديد لوحة الترخيص، أو الخلل الفني في صفحة الويب الذي يعطل القرض التعليمي الحكومي أو تطبيق التأمين الصحي. ومن ثم يمكن أن ينتج عن تفاعلات الخطوط الأمامية إما المشاركة أو الامتعاض، ويؤدي ذلك إلى حدوث التغيرات المطلوبة من خلال السياسة أو إعاقة حدوثها.

وكما هو الحال على المستويات الأخرى من منظومة التطبيق، نتعرف على قدرٍ كبيرٍ من المعلومات من خلال الكشف عن كيفية تشكل العناصر الرئيسية للبرنامج الرئيسي في الخطوط الأمامية.

اعتماد خيارات فعالة:

لقد أكدنا خلال عرضنا السابق أن مجالات العمل الإستراتيجي تعمل ضمن نظم أكبر حدودها قابلةٌ للاختراق مثل بيئات الحيوان في النظم البيئية أو المناخ الدقيق في الحدائق. ويعد هذا الترابط البيني مهماً في بيان كيفية إجابة العاملين في الخطوط الأمامية عن الأسئلة

الرئيســية المتعلقة بقابلية التطبيق. فما الذي نرغب في تحقيقه إذاً؟ وما المعايير الأساسية لتحديــد الكيفية التي ينبغي إنجازه بها؟ فعلى مســتوى الخطــوط الأمامية، تمت صياغة الإجابات الرئيسية على هذه الأسئلة. كما تم تصنيف أعضاء الفئة المستهدفة إلى مجموعات تحدد بدورها توزيع الخدمات العامة والمزايا. ويتم كذلك توضيح الخطط المثالية لعمليات البرامــج عادةً بجانب وضع النماذج الموحدة أو نظم التتبع الآلي. ومع ذلك، فهناك مواطن يحدث فيها خلاف وتغير محتمل.

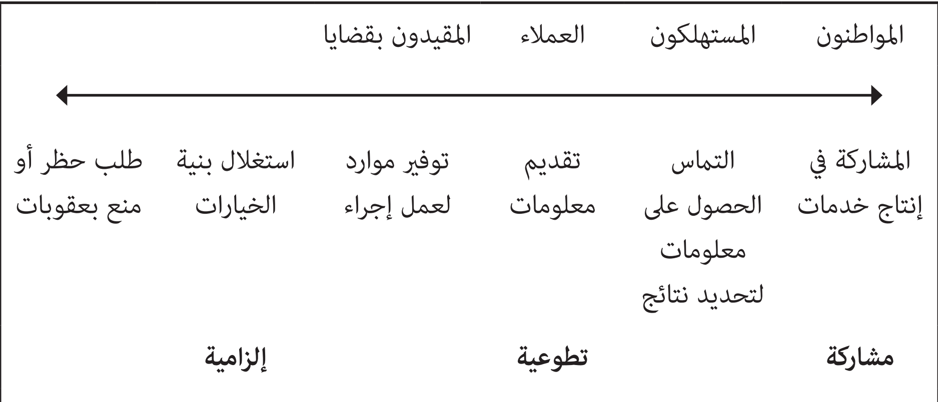
ويبدو أن المناقشــات المتعلقة بالتدخلات المناسبة على مستويات أخرى في النظام تؤثر فيــما يعــده العاملون في الخطوط الأمامية أنشــطة مشروعة. ويوجــد عديد من الأبحاث التي اهتمت بتوثيق هذه الحقيقة، منها دراسة أجراها إيف جارو وأوسكار جروسكي حول الإرشــادات الموجهة لحالات فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) [٣٤]. أشارت الدراسة إلى أن العاملين في الخطوط الأمامية في منظمات تركز على العلاج وعلى "المنطق الطبي" يكونون أقل احتمالاً لإجراء إرشــاد وقائي شــامل من العاملين في المنظمات المجتمعية والتي تُعنى بـ "منطق الحركة الاجتماعية"، حتى عند تطبيق البرنامج نفســه. وفي حقيقة الأمر، شــملت عملية إرشــاد موظفي الخطوط الأمامية في بيئات عمل يسودها منطق الحركة الاجتماعية نســبة (٢٨٪) موضوعات إضافية. ويشير الباحثون إلى أن الآليات التي من خلالها يتم هذا الإرشــاد تعكس مفهومنا عما يشــكل خاصية قابلية التطبيق: "فقد يؤثر المنطق المؤسسي في تطبيق السياســة من خلال عرض المخزون الثقافي والمادي الذي يشــكل تصورات وسائل وغايــات المصالــح لدى العاملين"[٣٥]. وقد يتأصل هذا المنطق المؤســسي من خلال منظمات تقديــم الخدمات أو الجمعيات المهنيــة أو التدريب أو المؤتمــرات التي تعقدها منظمات أخرى في المجال السياسي.

وفي واقع الأمر، توجد سلســلة من الوســائل يمكن توظيفها في الخطوط الأمامية لإشراك فئــات مســتهدفة وضمان الالتــزام بتعليمات السياســة. وقد أوضحنا هــذه الخيارات في الشــكل (٦-١) لتقييــم أفضل للخيــارات المتاحة. فعلى الطرف البعيد من السلســلة، يتم إشراك الفئات المســتهدفة من خلال وســائل المشاركة للاشــتراك في تقديم خدمات وتوفير مدخلات مهمة تســهم في تحديد النتائج المنشودة. ويعد هذا المنهج شائعاً في تقييم البيئة

المحلية وتخطيط المواصلات وفي الخدمات الاجتماعية أو الصحية لبعض الدول[٣٦]. وفي هذه المجالات، تعد الفئات المســتهدفة مواطنين لهم الحق في المشاركة لتحديد أنشطة السياسة أو البرنامج ونتائجها. ولكونهم مســتخدمي خدمة، فربمــا يرتبطون كذلك بعلاقات طويلة المدى مع موظفي الخطوط الأمامية بصفتهم مصادر أساســية للرؤية. وعلى الطرف الآخر من السلسلة، يتم إشراك الفئات المستهدفة من خلال المتطلبات أو المحظورات أو العقوبات لأن التعليمات الصادرة من السياسة أو البرنامج تتطلب التغيير فيما يتوقع مقاومته. لتتأمل مجال الحماية البيئية والإجراءات القضائية والأمن العام حيث يتم فرض بعضها قسراً ويُبَرر بكونــه يوفر الأمن أو الرفاهية للعوام من منظور أشــمل. وفي هــذه الأمثلة، تمثل الفئات المستهدفة تلك الفئات الملزمة بالمشاركة.

شكل (٦-١)

سلسلة مشاركة أنشطة التطبيق مع فئات مستهدفة مختلفة



المصــدر: تــم جمع الأفكار من كنت ويفر " الأنظمة الإلزامية وعوائق التغيير الســلوكي"، "الحوكمة: مجلة دولية سياسية وإدارية ومؤسسية" ٢٧، ٢ (٢٠١٣): ٢٤٣-٢٦٥ وترفر بروان " الإجبار في مقابل الاختيار: تقييمات المواطنين لجودة الخدمات العامة من خلال طرق الاستهلاك"، مجلة الإدارة العامة ٦٧، رقم ٣ (٢٠٠٧): ٥٥٩-٥٧٢.

ويوجد بين طرفي السلسلة مجموعة كاملة من أنشطة التطبيق. فعندما تشارك الفئات المستهدفة بشكل تطوعي، يمكن حينئذ تزويدها بمعلومات وموارد بوصفهم عملاء قادرين عــلى تحديد الخيار الأفضل. وفي أوقات أخرى، تحصل تلك الفئات على حوافز مالية للحث على الالتزام، من ذلك مثلاً المبالغ السريعة الاسترداد عند دفع الضرائب إلكترونياً أو الحصول

عــلى لوحات ترخيص مركبات مصممة بشــكل جــذاب للمتبرعين لصالح صنــدوق الموارد الطبيعية التابع للدولة. وكما يشير باحثو اقتصاد السلوك، يمكن لقواعد السياسة أن تشكل بنية الاختيارات بحيث تكون تلك الخيارات في شكل مسلمات بدلاً من كونها مجرد خيار.

ويهدف الشــكل (٦-١) عموماً إلى تأكيد أن مفهوم الفئات المستهدفة وطبيعة المشاركة تتداخل فيما بينها لتشــكل ما يُعد ســارياً ومناســباً أن يصدر من الخطــوط الأمامية. ولا يعنــي ذلك أن القرارات المتعلقة بالأنشــطة الواردة في هذه الســلطة يتــم دائماً تحديدها مســبقاً وفقاً للقرارات المتخذة على مستويات عمل المنظمة أو السياسة. وعلى غرار جميع مهام التطبيق الأخرى، يمكن طرح القرار المتعلق بأنشــطة مجال معين للنقاش بين موظفي الخطوط الأمامية ومشرفيهم. تلك المهام التي يمكن توصل الأطراف بشأنها إلى وضع كيفية للاضطلاع بها أو صياغة التوجيهات في شكل نموذج أو تحديد الخيارات الثابتة في شكل آلي. لكن ومع ذلك، توضح هذه السلســلة أيضاً مدى محدودية أنشطة مجال ما بسبب طريقة تقييــم إمكانية تطبيق البرنامج. كما تمثل التعريفات الرئيســية للفئة المســتهدفة وطبيعة التفاعل الاحتمالات المشروعة المعتبرة في هذا الموقف.

ويمكن للتحولات الرئيســية في مجال مــا أن تغير من طبيعة عمل الموظفين في الخطوط الأمامية. انظر على سبيل المثال التغييرات في عمل الأطباء ومسئولياتهم، حيث تم إدراجهم عــلى الطرف الأيــسر البعيد من الشــكل (٦-١) لأن عملهم يتطلب ســنوات من التدريب المتخصص في قاعات الدراســة والبيئات العلاجية. كــما منحتهم هذه الخلفية بمرور الزمن ســلطة فريــدة لإصدار أحــكام مهنية مهمة في تحديــد العلاج الطبي للمــرضى. ويتطلب الاختلاف في عــرض الحالات واحتياجات المرضى تعديلاً في طرق العلاج المطلوبة لتتناســب مع كل حالة. وعلى الرغم من أن مجال الصحة العامة قد مر بتغيرات مدهشــة على مدار الخمســين عاماً الماضية: حيث تم خصخصة كثير من منشــآت الرعاية الصحية، وتم دمج معظمها في منظومات صحية كبرى، كما ســاعد التقدم في العلم على توفير خيارات علاجية أكثر، كما أن تخصص الأطباء في تخصصات معينة جعلهم أقل قدرة على معالجة مشــكلات المرضى الصحية بصورة شــاملة، بالإضافة إلى الارتفاع الهائل في تكاليف الرعاية الصحية. أما في مجال السياســة الأكبر، فقد تحول المنطق المتبع في هذا المجال نحو مبادئ السوق حيث

أصبحت قرارات الأطباء تُتخذ وفقاً لاهتماماتهم المرتبطة بالتكاليف. وتم اســتبدال المعايير المهنيــة بنتائــج العلاجات القائمة عــلى الأدلة عند التعامل مع المخــاوف الصحية للمرضى. ويوضح هذا المثال كيف تتأثر قابلية تطبيق برنامج في الخطوط الأمامية بالتوجهات وسلطة التحويل وثقافة نظام التطبيق الأوسع.

إقرار عملية التغيير:

قد تكون المهام موحدة وروتينية في السياســات والبرامج التي يكون فيها تغير الســلوك بين الفئة المســتهدفة في حده الأدنى. ويمكن أن تســاعد النماذج الآلية في اتخاذ قرار منظم ويمكن اســتخدام نماذج متسقة لتوثيق خطوات مختلفة في هذه العملية. وعلى الرغم من ذلك، تصبح الحقيقة واضحة في أغلب الأحيان في الخطوط الأمامية. وتميل أنظمة التطبيق إلى تحديد مدى عملية التغيير بصورة أدق من خلال الاعتماد على عمليات موحدة ونماذج متســقة حتى عندما يصعب التنبؤ بعملية التغيير الفعلي. ويؤدي ذلك إلى حدوث توقف في مهــام الخطوط الأماميــة اليومية. ويكون من الضروري نقل مــا يتوصل إليه الموظفون عن طريق الخبرة أو التطور المهني إلى الفئة المستهدفة، لكن تغفل عنه في الغالب النماذج الموحدة وخطوات العملية. ويعد إدخال ســجلات الحالة واســتكمال عملية التوثيق عبئاً إداريــاً فضــلاً عن كونه عمــلاً مصمماً لدعم كل ما هــو ضروري لتنفيذ روح السياســة أو البرنامج. وفي تلك الحالات، لا يتم إقرار كثيرٍ من القرارات الجوهرية التي يتخذها الموظفون وتصبح من ثم مجهولة لنظام التطبيق.

كما يمكــن أن يتأثر فهم فريق العمل لمنطق التغيير من خلال التأثيرات المســتقلة على طريقــة تفكيرهم. ومما لا شــك فيه أنه يوجد دائماً أشــخاص بمهــارات متنوعة وخلفيات تعليمية يلعبون أدواراً مماثلــة في الخطوط الأمامية، حيث يمكن لبرامج التعليم والتدريب الرســمي أن تضع معايير ومبادئ مهنية وتعزز قواعد الســلوك؛ ففي مجال الطب يقســم الأطباء بقســم أبقراط. وتؤكد برامج تدريب الأخصائيــين الاجتماعيين وعلماء النفس على نمــاذج التدخــل وأدوات التقييم المعيارية القائمة على البحث، ومن ذلك على ســبيل المثال الدليل التشــخيصي والإحصائي للاضطرابات النفســية. وكما أشرنا من قبل، فإن الجمعيات المهنيــة والمنظمات الممولــة يمكن أن تلعب دوراً مهــمًا في توفير موارد التطبيق المناســبة

لموظفــي الخطوط الأماميــة. كما يمكن لهذه المصــادر، كعمليات البحــث الجديدة ذات الصلــة والبرامج النموذجية الواعدة والتقنيات التي تقارن خيارات العلاج، أن تلهم موظفي الخطــوط الأمامية الموجهــين مهنياً وتحفزهم، كما أنها تمثل مصادر مهمة لرؤيةٍ مســتقلةٍ. وبناء على هذا الســياق، من الممكن تقديم هذه المصادر أيضــاً لموظفي الخطوط الأمامية المبتدئين لتعزيز أدائهم لواجباتهم الوظيفية. ولربما تمت مشــاركة هذه المصادر بشكل غير رسمي أو في الاجتماعات المقررة للموظفين. ومع ذلك، فتبني هذه الأفكار ووضعها في إطار عمل إســتراتيجي ليس أمراً يمكن التنبؤ به بشــكل كبير، بل يعتمد على الجمع بين السلطة والمعتقدات والقيم التي تعمل داخل الخطوط الأمامية.

ومــن المثير كيفيــة ظهور مــؤشرات التطبيق والتحديــات من تفاصيــل العملية، تلك التحديات التي يتعين حلها وتعديلها. وقد تظهر مخاوف بشــأن معدلات فرص التســجيل في أحد البرامج التطوعية التي لا يتم فيها التســجيل كما ينبغي. وكما ســنرى في مناقشــتنا حــول برنامج تمويــل الولايات الأكثر تضرراً في الفصل الســابع كيف أن معدلات المشــاركة الضعيفــة تســببت مبدئياً في إجبار منفذي البرنامج على تعديل منظومة التســجيل بحيث تمكــن عدداً أكبر من الناس للوصول للبرنامج في ولاية أوهايو. ففي البرامج التي قد تتجاوز طلبات تقديم الفئات المســتهدفة فيها النســبة المتاحة، نجد أن أنشــطة التطبيق تشتمل في الغالــب على إجراء فحص دقيق للتأكد من أن أولئــك الذين يحصلون على البرنامج هم بالفعل مستحقون له. وقد يتم وضع خطوات إضافية لزيادة العبء الإداري من أجل ثني بعض المتقدمين عن المشــاركة في البرنامج. وهذا النمط موثق بشكل جيد في برامج الرعاية الاجتماعيــة مثل برنامج التأمين الاجتماعي التكميــلي وبرنامج التأمين ضد البطالة وبرنامج المساعدة الطبية حيث يؤثر عرض التوثيق أو التغيير في عمليات إعادة التأهيل تأثيراً مباشراً في المشــاركة في البرنامــج[٣٧]. وإذا كانت الخطوات الرئيســية في العملية تعمل بشــكل آلي، فمن الممكن تعقب وقت إنجاز المهام ورصد العقبات بسهولة أكبر. وهكذا تتضافر جميع معايير البرنامج والمهام ونســبة مشاركة الفئة المستهدفة لتشكيل القضايا التي يمكن رصدها وتقييمها وتعديلها داخل الخطوط الأمامية بناء على كيفية إحداث عملية التغيير.

تنسيق الأنشطة:

وأخيراً، تعد القرارات المهمة المتعلقة بتنسيق الأنشطة وتسلسلها من المحاور ذات الأهمية في الخطوط الأمامية، وهي بذلك وللمرة الثانية تجعل التطبيق يتسم بالواقعية وتبرز أهمية الإدارة التنظيمية كونها مؤثرة بشدة في تشكيل ما يتم تنفيذه بالفعل. وهنا نطرح سؤالاً: هل يقدم أحد الموظفين البرنامج بمجمله إلى عضو واحد من الفئة المستهدفة، أم يقوم موظفون آخرون بتقديم أجزاء مختلفة من البرنامج في شكل خطوات متتابعة؟ هل يشتمل التطبيق على عملية التنسيق بين فريق متعدد التخصصات قد لا يتفق دائماً على تحديد مشكلة أو حل لحالة ما؟ هل يتم توزيع المهام بين منظمات متعددة بحيث يتم العمل بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أم يتم تطوير عمليات الإحالة؟ وتعد القرارات المتخذة للإجابة عن هذه التساؤلات المتعلقة بكيفية تسلسل المهام واصطفافها وملاءمتها عاملاً أساسياً لكيفية تطبيق البرنامج الرئيسي في الخطوط الأمامية.

وإذا وُجد خط أمامي في تسلسل هرمي واحد، فإن مسئولية الإجابة عن هذه الأسئلة يتم حلها جزئياً من خلال السلسلة الرسمية للأوامر. وأولى تلك الخطوات أن يضع المشرفون مسئوليات العمل ونظم المساءلة ويتم تطوير نماذج وقواعد رسمية وإنشاء نظم آلية لمشاركة المعلومات. لذلك نجد أن الشراكات بين المؤسسات يتم فيها استخدام أدوات مماثلة للمساعدة في تنسيق أنشطة الموظفين في شتّى بيئات العمل حتى مع بعد المسافات.

ومن الطرق الشائعة الاستخدام في محاولة تنسيق العمل في الخطوط الأمامية أن يتم ذلك من خلال أهداف الأداء وحوافزه بحيث تتم صياغة إجراءات محددة يقيِّمها مديرو البرنامج أو الفريق بأكمله بانتظام. وعندما يتم إخبار الموظفين بأن عملهم يركز على تحقيق أهداف معينة - مثل مساعدة الباحثين عن عمل في إيجاد وظائف وإعداد الطلاب لاجتياز اختبارات قياسية ورفع القمامة من الحدائق العامة - فذلك يوحي لهم بوضوح ما الذي تهدف إليه عملية التطبيق. كما يتم إضافة حوافز مالية لهذه الأهداف في بعض المجالات. فعلى سبيل المثال، يتم تشجيع الضباط في أقسام الشرطة على تحقيق الأهداف من أجل تقليل الجريمة في أحيائهم أو مناطقهم الجغرافية. كما يحصل المدرسون في بعض الأنظمة المدرسية على حوافز أداء عندما يؤدي طلابهم بشكل جيد اختبارات القياس.

وبرغم ذلك، هناك بحث معتبر يشكك في فعالية هذه الطرق بسبب النتائج التي قد تكون غير مقصودةٍ في كثيرٍ من الأحيان[٣٨].

وأثيرت أسـئلة أخرى حول التحديات الناجمة عن الاعتماد على مقاييس الأداء بشـكل كبير، ويعد انتقاء النخبة هو الحافز الذي يحتم على موظفي الخطوط الأمامية تقديم المزيد من المساعدة لأعضاء الفئة المستهدفة المرجح نجاحهم من أجل تقليل كمية الجهد المطلوب بذله لتصنيف شخص ما بصفة مستفيد حقيقي من البرنامج. وبعبارة أخرى، يحاول موظفو الخطـوط الأمامية تلبية متطلبـات قياس الأداء على المدى القصير بـدلاً من تحقيق نتائج السياسـات على المدى الطويل وهم بهذه الحالة كمـن يختار الكريمة الموجودة فوق علبة اللبن ويغفل الحليب نفسـه. ومن الأمثلة التي يمكن إيرادها هنا، المعلمون الذين يركزون اهتمامهـم على أفضل الطلاب وبرامـج النهوض بالقوى العاملة التـي تعمل على توظيف الأشـخاص الذين يسهل بالفعل توظيفهم. ويشير مصطلح "الألعاب" هنا إلى الحالات التي يقوم فيها موظفو الخطوط الأمامية، في ردة فعل، بإعاقة الهدف المنشـود من هذا الإجراء لأنه يتعارض مع ما يرونه الحس السليم[٣٩].

ويقدم جوني بيفان وكريستوفر هود توضيحاً مزعجاً لنظام إدارة أداء فاشل في شكل رسم بياني عن الخدمات الصحية الوطنية البريطانية. وفي بداية عام ٢٠٠٠، تبنت هيئة الخدمات الصحية الوطنية البريطانية إسـتراتيجية لزيادة النسبة المئوية للمرضى الذين ينتظرون أقل من أربع سـاعات لتلقي العلاج داخل غرفة الطـوارئ. وفي التقارير الفصلية، أظهر هدف الأداء هـذا ومثيلاته تحسـناً ملفتاً يعكـس على الأرجح زيادة اسـتجابة موظفي الخطوط الأماميـة لحالات الطوارئ. ومع ذلك، وبسـبب محدودية الموارد، كان هناك رصد ضعيف لفهـم ما كان يظهر فعلياً في الأرقام. وتوصلت دراسـة مسـتقلة إلى أن موظفي الخطوط الأماميـة كانوا يعبثون بنظام قياس الأداء بطـرق عدة من خلال وضعهم لإجراء خاص بهم في ذلـك. وكان المثال التصويري الأكثر وضوحاً يتمثـل في محاكاة وجود مرضى ينتظرون في طوابير سـيارات الإسعاف خارج أقسام الطوارئ لم تسجل حالاتهم رسمياً نتيجة لذلك حتى تقتنع إدارة المستشـفى أن لديهم القدرة على تلبية احتياجاتهم في غضون وقت مستهدف لا يتجاوز أربع ساعات.

يظهـر هذا المثال وغيره من الأمثلة الكثـيرة أن تحفيز موظفي الخطوط الأمامية لتلبية أهـداف الأداء من الممكن أن يخلق في بعض الأحيان تحديـات في عملية التطبيق عن غير قصد. كذلك فإن اعتماد أسـاليب لتنسـيق أنشطة الخطوط الأمامية وتحفيزها دون النظر إلى قيمة العمل الذي يقومون به والسياق الذي يتم فيه يؤدي إلى تقويض أهداف البرنامج. وبينما تنسـيق المهام أمـراً جوهرياً لتنفيذ أفكار البرنامج، فإنه أمـر يجب تصميمه بعناية بحيث يتسـق مع السـياق والنتيجة المرجوة. ولتقديم سبل ملموسة لتطبيق هذه الأفكار عـلى الواقع الخاص بك، نسـلط الضوء على أداتين مـن الأدوات التحليلية التي تعمل على تقديم لمحة موجزة لظروف التطبيق على مستوى الخطوط الأمامية.

تطبيق تحليل أعمال الخطوط الأمامية:

يتمثـل الدور الأوَّلي للخطوط الأمامية في نظـم التطبيق في إقرار البرنامج وكذلك تعزيز الصلة بين المجموعة المسـتهدفة ونظام التطبيق. وبينما يتم إعداد مجموعة من التفاصيل الخاصة بتفاعلات الخطوط الأمامية على المسـتوى المؤسسي، إلا أن تلك التفاصيل تظهر في الخطـوط الأمامية للنظام حيث تكون الجدية والعمل. وتعايش المجموعة المسـتهدفة في نهايـة الأمر تلك العمليات والتراكيب التي يتم تجميعها وتعديلها في مجال السياسـة وعلى مسـتويات المنظمة. وتعد الخطوط الأمامية بمثابة المكان الذي يتم التركيز فيه على جميع خطـوات البرنامج الرئيسي وعملياته – ويمثل مكان الإنتاجية التي تتحول فيه المدخلات إلى مخرجات – أي يتم التركيز عليها. فهل يعد التفاعل على مسـتوى الخطوط الأمامية متسقاً مع هدف السياسـة أو البرنامج؟ وهل يسـتخدم موظفو الخطوط الأمامية الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة؟ وما تجربة أفراد الفئة المسـتهدفة مع البرنامج؟ فمن خلال تجربتنا، نجد أن التفاصيل المهمة عادة لا يتم إدراجها غالباً على مستوى الخطوط الأمامية لنظم التطبيق مما يفتح المجال لتفسيرات خاطئة وتقويض للبرنامج. وسوف نستعرض في هذا الجزء أداتين يمكن اسـتخدامهما للمسـاعدة في فهم التجارب والقيود في هذا المسـتوى، وهما مراجعة تفاعلات الخطوط الأمامية وتحليل تجارب الفئة المستهدفة.

مراجعة تفاعلات الخطوط الأمامية:

توجد اختلافات مهمة في السياســات والبرامج تظهر في كيفية وصف الفئات المستهدفة، وكيفية مشاركتها وكذلك صياغة تلك المجموعات لتوقعاتها الشخصية وكيفية بناء تصورهم عن أهمية البرنامج العام لحياتهم. وعند وصف التطبيق على مســتوى الخطوط الأمامية، يكــون المهم أن نحدد تلك الخصائص بوضوح ونفهم نتائجها. فمراجعة تفاعلات الخطوط الأماميــة تقدم أداة لوضع سياســة أو برنامــج يتماشى مع تلك الأبعــاد. ويقدم الملحق E نموذجاً وتعليمات تدريجية لتنفيذ مثل تلك المراجعة.

أولاً: تســتلزم المراجعة توضيح كل الافتراضات والتصورات المتعلقة بالفئة المســتهدفة في إطار نظام التطبيق. ومن الممكن أن تؤثر المســميات المنســوبة إلى الفئة المستهدفة في كيفية اســتجابة النظام لحالتهم. ويكون أيضاً لدى الفئة المستهدفة درجة من التجانس أو الاختلاف حسب تدخل السياسة أو البرنامج. فجميع الأشخاص الذين يحصلون على لوحات ترخيص مركبات يكون لديهم سيارتهم الخاصة بهم؛ كما أن جميع الأشخاص الذين يشترون أوراق اليانصيب يكون لديهم حرية الاختيار بأن يقامروا بأموالهم للمنافسة على الفوز (على الرغم من أن العملية تتم عن بعد). وعليك أن تقارن تلك الأمثلة بالأشخاص الذين فقدوا وظائفهم ويبحثون عن فرص عمل أو بالشباب الذين لا يجدون مأوى أو المقيمين في الشارع أو بالأطفال الصغار الســن المدرجين في نظام التعليم الحكومي. فالأشخاص في تلك الفئات المســتهدفة يتمتعون بمهارات وخلفيات وتوجهات متنوعة فيما يتعلق بأهداف السياسات أو البرامــج المتعلقة بالبحث عن فرص عمل والاســتقرار في ســكن دائم أو ضمان الحصول على تعليم فعَّال. وكلما كان هناك تنوع أكبر بين الفئات المستهدفة، يكون من المنطقي أن يزداد تعقيد كل من البرنامج الرئيسي وتفاعلات الخطوط الأمامية مقارنة بحالات أخرى مثل إصدار لوحات ترخيص المركبات أو أوراق اليانصيب.

ومــن ثم تراعي المراجعة كيفية هيكلة نظام التطبيق للتفاعلات ذاتها من خلال البرامج وتركيز وســائل الاتصال. وتظهر هنا أهمية وســيلة الاتصال سواء تم ذلك من خلال تطبيق عــلى موقع إلكــتروني أو نظام معلومات إلكتروني عبر الهاتف أو مقابلات شــخصية إلزامية وجهــاً لوجه. كما أن مــدة التفاعل أيضاً تعد عاملاً مهماً في فهم كيفية التأكد من اتســاق

التواصل مع هدف السياسة أو البرنامج. وتستلزم بعض البرامج تفاعلات سريعة وروتينية، في حين تكون برامج أخرى معقدة وتحدث خلال فترة زمنية ممتدة مثل التواصلات اليومية بين المدرسين والطلاب الذين يأملون في تشكيل بيئات تعلم إيجابية. كما تعمل طبيعة المعلومات والبنية التحتية الداعمة للتواصل على تشكيل تلك التفاعلات. وتقتضي بعض السياسات أن يتم مشاركة المعلومات المناسبة مع جميع أفراد الفئات المستهدفة، في حين تشجع سياسات أخرى على التكيف مع ظروف خاصة. وتستلزم بعض البرامج مشاركة المعلومات الفنية، ويتم في بعض الأحيان تطوير المستندات المهمة لشرح البرنامج أو تقديم تقييمات لأفراد الفئة المستهدفة للرجوع إليها فيما بعد. تأمل معي مثلاً الكتيبات الملونة للبرنامج في إطار برامج الطفولة المبكرة أو المستندات التقنية التي يوفرها المشرفون على إسكان المدينة؛ حيث تعد تلك الأدوات الاصطناعية بمثابة أدوات يمكنها أن تشكل طبيعة تفاعلات الخطوط الأمامية. ويمكن تقديم تصور أكثر شمولية عن ديناميكيات التطبيق على مستوى الخطوط الأمامية من خلال جدولة الأعمال القائمة والتفكير في أدوات أخرى يكون من المحتمل تطويرها لتحسين التواصل.

كما تشتمل المراجعة على مساحة لتوثيق توقعات الفئات المستهدفة، حيث تشير الأبحاث إلى أنه في الوقت الذي تظهر فيه أهمية الجودة الفنية والوظيفية للمعلومات المقدمة فإنه يتم بشكل كبير تحديد مدى قبول الخدمة العامة من خلال تلك الجودة. وعلاوة على ذلك وحيث لا يمتلك أفراد الفئة المستهدفة دائماً القدرة على ترك تفاعل غير مرضٍ عند تقديم الخدمات العامة، فإننا نعتقد بأنه من المهم أن نفهم مدى أهمية السياسة أو البرنامج في تشكيل حياة أفراد الفئات المستهدفة. ولعل من سبل استكشاف ذلك هو كيفية تناول أوجه الاختلاف في المعلومات بين الفئة المستهدفة والنظام. ولا يشكل وجود ذلك الاختلاف أي مشكلة؛ ففي واقع الأمر يكون من المتوقع حدوثه أثناء قيام المختصين بتقديم الخدمات العامة. فعلى سبيل المثال، يمتلك مراجعو استهلاك الطاقة المنزلية العاملين في برنامج الحفاظ على الطاقة معلومات تقنية مهمة وواضحة عن الكهرباء والعزل وشبكات المياه التي لا يحتاج أصحاب المنازل إلى معرفتها بالتفصيل. ونظراً لأن الهدف من البرنامج يُركز على قدرته على ترجمة المعلومات إلى سلوكيات قابلة للتطبيق، يكون من المهم معرفة أن تلك الأدوات، مثل قائمة التدقيق التي قد يتركها المراجع مع أصحاب المنازل بعد زيارته لهم، تكون جاهزة للعمل لضمان تطبيق البرنامج بفعالية.

كما تساعد المراجعة أيضاً على التركيز على بعض العوامل الأساسية في تفاعلات الخطوط الأماميــة التي غالباً ما تكون غامضة. كما تتيــح المراجعة إجراء محادثات مهمة حول دور العوامل الأساسية للتفاعل في تشكيل خبرات الفئات المستهدفة. ومن الممكن أيضاً أن تلقي المراجعة الضوء على مدى أهمية الاختيارات الدقيقة التي يتخذها موظفو الخطوط الأمامية في تقرير ما يحدث. وفي بعض الحالات التي تتوقع فيها الفئات المســتهدفة مصادفة أنماط معينــة من التعامــلات، يمكن أن يؤدي الوعي بالتفاوت في الســلطة وبالتعديلات الطفيفة للبرنامــج في إحداث فرق شاســع في رضا العميل وتجاوز توقعاتــه. وهناك رواية مختصرة تُظهِر ذلك ببساطة، حيث تذكر إحدى الطالبات "جودي" في الدارسات العليا، وهي تنحدر من أصل أجنبي، الانتظار والمعاناة التي مرت بها من أجل تجديد تأشيرتها الدراسية. فعلى الرغم من طول وقت انتظارها للحصول على الفيزا والتبعات الكبيرة التي تحدث للطالبة في هذا الموقف، فإن أســلوب موظفة القنصلية أثناء المقابلة الشخصية القصيرة قد خفف من طــول الانتظار. فأثناء قيامها بعمل الإجــراءات الكتابية الروتينية للطالبة تحدثت الموظفة معهــا عن تجربة ابنتها في الدراســة في الخارج. وعلى الرغم من كون هــذا العمل إجرائياً وسريعاً، فإن أســلوب الموظفة قد أضفــى على التفاعل ولغة الحوار طابعاً إنســانياً تجاوز توقعات الطالبة. ومن الممكن أن يصبح ذلك أمراً روتينياً بالنسبة لموظفة الخطوط الأمامية بافتراض أنها تتفاعل يومياً مع العديد من مقدمي طلبات الحصول على تأشــيرات دراســية، إلا أن الجهود التي بذلتها لكي تظهر بأسلوب إنساني أدى إلى تفاعلات خدمة عالية الجودة. ولقد دعَّم هذا الأمر هدف السياسة العامة ويتمثل في إشراك الأشخاص المنحدرين من أصل أجنبي لمواصلة تعليمهم العالي في هذا البلد.

والعوامل المتضمنة في مراجعة تفاعلات الخطوط الأمامية – كمشــاركة الفئة المستهدفة، وهيكل التفاعل، والتأثير الاجتماعي – تشكل تفاعلات الخطوط الأمامية في جميع السياسات والبرامج بشكل عملي. ومن خلال برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً الذي تم وصفه في المربع (٦-١)، يمكننا ملاحظة كيفية تطبيق تلك العوامل جميعها بصورة عملية. فالبرنامج تطوعي ومخصص لمــلاك المنازل المعرضين لمخاطــر الحجز العقاري؛ وهذا يُمكــن موظفي الخطوط الأمامية من ملاحظة الخدمات بوضوح من منظور إيجابي، باعتبار ذلك جزءاً من الجهد العام المقدم للتخفيف من حدة المشــكلة الكبيرة المتعلقة بخســارة الموظفين لمنازلهم المتضررين

بشــكل غير متوقع من الركود الاقتصادي الكبير. وقد اشــتركت هيئة تمويل الإسكان في ولاية أوهايو (OHFA) في برنامج تســجيل إلكتروني موحد يطلق عليه نظام اســتعادة الاســتقرار يجعل أصحاب العقارات قادرين على التسجيل على شبكة الإنترنت للحصول على المساعدة. وبدلاً من ذلك، يســتطيع أصحــاب المنازل الاتصال برقم خط ســاخن مجاني يتواصلون من خلاله بمستشــار الإسكان الذي يقوم بدوره بإجراء العملية الإلكترونية المطلوبة عبر الهاتف. وفي أي من تلك الحالات، فبمجرد الانتهاء من العملية الأولية على شبكة الإنترنت، يتم إحالة صاحب المنزل إلى مستشــار الإســكان عبر الهاتف لإتمام عملية التســجيل، التي تشتمل على تقديم المستندات بشكل شخصي أو من خلال البريد أو الفاكس.

وبينما تكون العملية الأولية للتســجيل على شــبكة الإنترنت سريعة، فمن المحتمل أن يســتغرق التفاعل المطول بين المستشــار وصاحب المنزل الكثير من الوقت من أجل توثيق ظروفــه المالية والتأكد من أهليته. وفي واقع الأمر لوحظ انخفاض كبير بشــكل متكرر بين عدد ملاك المنازل الذين يســجلون على شــبكة الإنترنت وبين غيرهم من ملاك المنازل ممن يتمون عملية تقديم الطلب بشــكل كامل مع هيئة الاستشــارات الســكانية. لذلك قامت الهيئة بعمل تقييم لأسباب التأخر الزمني في أوقات مختلفة في نظام إدخال البيانات وذلك من إجل زيادة فعالية الأنظمة الخاصة بهم لتحسين تدفق العمليات[٤١].

المربع (٦-١)

تفاعلات الخطوط الأمامية في برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً (HHF)
الفئة المستهدفة: لقد أصبح بإمكان أصحاب المنازل في ولاية أوهايو الذين يعانون من بعض الصعوبات مثل فقدان الدخل أن يطلبوا المساعدة إذا رغبوا في ذلك من برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً. ومن أجل إعداد التقارير اللازمة، صنفت هيئة تمويل الإســكان بولاية أوهايو (OHFA) أصحاب المنازل الذين يقومون فقط بإدخال المعلومات المطلوبة تحت مســمى "المســجلين"، في حين صنفت أصحاب المنازل الذين يقدمون الطلب مستوفين الأوراق الموثقــة والداعمة لوضعهم المالي تحت مســمى "المتقدمــين". ويعد هذا التصنيف مهماً لحســاب معدلات تســجيل المنتفعين المحتملين من هذا البرنامج؛ إذ لا يستكمل جميع المسجلين طلب المساعدة، لذا فإن معدل التســجيل الخاص بعدد "المســجلين" الذين يحصلون على التمويل يكون دائماً أقل من معدل المتقدمين الذين يتلقون المســاعدات. ومن ثم فمعدلات المتقدمين والمسجلين ستكون أقل من معدلات الأفراد المستحقين من السكان ما لم تسجل جميع الأسر المستحقة.

هيكل التفاعل:

للحصول على مساعدات رهن عقاري عن طريق برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً يلتزم أصحاب المنازل بالتسجيل الإلكتروني أو عبر الهاتف من خلال الخط الساخن (أنقذ حلمك) أو شخصياً عن طريق هيئة استشارات سكانية مشاركة (يسجل الغالبية العظمى عن طريق الإنترنت). ويبدأ صاحب المنزل أو مستشار الإسكان المعتمد عملية التسجيل عبر الإنترنت من خلال نظام استعادة الاستقرار (RSS). ويعد نموذج نظام استعادة الاستقرار شمولي النطاق حيث يحتوي على ١٧٥ حقلاً تشمل خصائص المقترض وموارده المالية ومعلومات عن القرض يقوم صاحب المنزل بتسجيلها.

وبمجرد أن يسجل صاحب المنزل في النظام، يتم تعيين هيئة استشارات سكانية له ويُطلب من المستشار التواصل مع صاحب المنزل في غضون عشرة أيام. ويعمل صاحب المنزل والمستشار معاً بعد ذلك لوضع خطة عمل وتقديمها إلى هيئة تمويل الإسكان بولاية أوهايو من أجل تقييم ضمان التمويل. كما يتحقق مستشار الإسكان من الدخول والأصول والسيولة والوضع الوظيفي ووضع القرض، وذلك عن طريق جمع الوثائق الداعمة واستكمال الأوراق المطلوبة، وتستغرق عملية التوثيق تلك وقتاً إضافياً كبيراً. وإذا لم يتقابل أصحاب المنازل مع المستشارين شخصياً، يجب عليهم إرسال وثائقهم وأوراقهم الموقعة عن طريق الفاكس أو البريد، وبذلك يضعان معاً خطة عمل باستخدام برنامج استعادة الاستقرار.

وما يخفى عن صاحب المنزل من هذه الإجراءات هو ما سيحدث بعد ذلك، فبمجرد إتمام الطلب يتم إرساله لقسم ضمان الاستحقاق الكائن في هيئة تمويل الإسكان بولاية أوهايو ليتم فيه التأكد من الالتزام بشروط الاستحقاق. ويتم الاتصال بوكيل الرهن العقاري الخاص بصاحب المنزل بهدف ترتيب عمليات السداد أو، في بعض البرامج، بهدف التفاوض حول مبدأ مناسب للتخفيض أو إلغاء الرهن أو تعديل القرض. وبمجرد أن يوافق الوكيل على الخطة، يتم دفع الأموال المحجوزة للمساعدة، وقد تستغرق عملية التحقق والموافقة عدة أشهر.

الأهمية الاجتماعية:

يعد فقدان الوظيفة وحجز الرهن تجربة مريرة للغاية لأصحاب المنازل. ففي كثيرٍ من الأحيان تتوطد العلاقة الشخصية بين أصحاب المنازل ومستشاري الإسكان الذين يساعدونهم خلال تلك العملية. وتعد القيمة الاقتصادية لهذه المساعدة كبيرة تصل إلى خمسة وعشرين ألف دولار كمساعدة عقارية. وربما يوازن صاحب المنزل بين القيمة المحتملة لهذه المساعدة واحتمالية الموافقة على اعتمادها. فمن يغلب على ظنه بأنه لن يتم قبوله، لا يواصل استكمال عملية التقديم. وبالرغم من أن مستشار الإسكان ليس بإمكانه قبول أو رفض المساعدة، فإن أصحاب المنازل قد يستقبلون إشاراتٍ من المستشارين تشجعهم أو تثنيهم عن الاستمرار في التقدم للبرنامج.

وتقدم عملية المراجعة طريقة مبسطة يستطيع خبراء التنفيذ من خلالها وصف طبيعة كيفية بناء تفاعلات الخطوط الأمامية بطريقة أكثر وضوحاً، ومع ذلك فقد قمنا بتطوير

طريقة أخرى أكثر دقة لوصف الواقع الحالي وتحليله وهو ما يشير إلى التقدم في تحسينات التطبيق.

تحليل تجارب الفئة المستهدفة:

تهتم مهنة التصميم بتحســين خبرات المستخدمين للمنتجات والمباني والإعدادات المادية والنظــم. فيرى نايجل كروس أن التفكير في التصميم يعد بمثابة عملية معالجة المشــكلات المبهمــة بطريقة إبداعية من خلال عمليات حل المشــكلات التي تُركــز على كل من الحل وتستكشــفه[٤٢]. وفي هذا الصدد، يمكن تطبيقها بصورة أفضل عندما يكون هناك تنوع كبير في العوامل المتعلقة بتفاعل المجموعة المســتهدفة مع البرنامج أو عندما يكون هناك حاجة إلى التفكــير خــارج الأطر المعتادة لإيجاد حــل جديد. وبخلاف العديــد من طرق البحث في العلــوم الاجتماعية التي تطالب الأشــخاص في مجموعات التركيــز أو في المقابلات بإبداء آرائهم (مثل ســؤالهم عــما يفضلونه في كوب القهوة)، فنلاحــظ أن المصممين يركزون على ما يقوم به الأشــخاص بالفعل (مــا يضعونه في قهوتهم في محل القهــوة) ثم أنهم يضعون هذه التجربة في محور تصورهم للمشــكلات التي يلزم حلها. ويحفز مبدأ التصميم القائم على المســتخدم على تطوير عدد من الأدوات العملية المتعلقة برغبتنا في توثيق الأوضاع في الخطــوط الأمامية لنظم التطبيق. فقد اســتطعنا دمج الأفكار الرئيســية في تحليل تجارب الفئة المستهدفة (انظر الملحق F لمزيد من التعليمات التدريجية).

وتبدأ العملية بجمع بعض المعلومات من الفئة المســتهدفة بطريقة منظمة باستخدام وســائل لاكتشاف خبراتهم. ولأن التطبيق يركز غالباً على الاهتمامات التشغيلية، فإن هناك توجهاً نحو الاهتمام بالتفاعل مع هدف النظام. لكن تحدث بعض الأمور الهامة غالباً قبل التفاعل الفعلي مع الخدمة وبعده. ففي مثال برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً لجأ الناس إلى البرنامــج بعد أن عانوا عدة أشــهر من الركود الاقتصــادي الناتج عن فقدان الوظيفة أو انخفاض ســاعات العمل. وقد استنفد الكثير من هؤلاء الأشخاص قدراً كبيراً من مدخراتهم على الأرجح أو استدانوا من العائلة والأصدقاء أو قاموا بتعديلات في أنماط حياتهم من أجل تســديد أقســاط الرهن العقاري. ولم يكتشف الناس هذا البرنامج العام غير المعتاد إلا بعد أن استنفدوا جميع المصادر المحتملة الأخرى. ويبدأ تحليل تجارب الفئة المستهدفة بمحاولة

فهم الطرق التي قد تؤدي بالشــخص إلى اللجوء إلى هذا البرنامج. فهي توضح أهمية هذا السـياق في تشكيل توقعات الفئة المستهدفة من البرنامج وتسلط الضوء على القوى المؤثرة التي قد تتطور بشكلٍ طبيعي من خلال تفاعلات الخطوط الأمامية.

كـما ينبغي ألا يتجاهل منهــج جمع البيانات تجانس المجموعة المســتهدفة واختلافها. ومن خلال استخدام الأمثلة المذكورة سابقاً، نجد أنه بينما كل الأشخاص الذين يحصلون على لوحات ترخيص يكون لديهم ســيارات، ويختار جميع من يشتري تذاكر اليانصيب المقامرة؛ فقــد توجد بعــض الاختلافات المهمة بين هذه الفئات المســتهدفة فيما يتعلق بالسياســة الجديدة التي يتم تنفيذها لتحفيز عدد أكبر من الناس للإسهام مالياً من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية عند تجديد بطاقاتهم على ســبيل المثال، أو كتوفير تعليم لبعض المواطنين أثنــاء شراء تذكــرة اليانصيب. كما يوجد اختــلاف واضح بين الشــباب العاطل عن العمل والشــباب الذيــن ليس لهم مأوى والآبــاء والأمهات الذين لديهم أطفال في ســن الالتحاق بالمدرسة. وفي هذه المرحلة الأولى من مراحل التحليل، يجب أن يبذل القائمون على التطبيق قصــارى جهدهم في التعرف على الفئة المســتهدفة (والمجموعــات الفرعية الصغيرة داخل الفئة المســتهدفة) لفهم تجاربهم. وتعد الملاحظة المبــاشرة وإجراء المقابلات ومجموعات التركيز أســاليب يمكن تطبيقها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخلاص معلومات قيّمة عندما يتقمــص المحلل دورَ عضو في الفئة المســتهدفة ليعايش تجربة تنفيــذ البرنامج من منظور المستفيدين.

ولتبادل الأفكار مع الآخرين وتمهيد الطريق للجهود المبذولة لتحســين ظروف التطبيق، يمكن تطوير الشخصيات للمســاعدة في توضيح الجوانب الرئيسية للاختلاف داخل الفئات المســتهدفة ولمعرفة كيفية تعايشــهم مع كل مرحلة من مراحــل البرنامج. وربما يتم ذلك من خلال نهج الإنجاز في الوقت المحدد النهج المتغير في ظل ظروف اجتماعية أو اقتصادية مختلفة تبعاً لســياق السياســة أو البرنامج. ويهدف هذا التدريــب إلى زيادة الوعي حول الجوانب الرئيســية لتجارب الفئة المســتهدفة التي يتم حجبها في خضم العلميات اليومية النمطيــة لنظــام التطبيق. كما أن إثــارة التعاطف مع الفئة المســتهدفة قد يحفز الإبداع البشري ويبدأ القائمون على التنفيذ معالجة ديناميكيات النظام غير المنطقية.

ويقـدم تحليل تجارب الفئة المسـتهدفة ومراجعـة تفاعلات الخطوط الأمامية سـبلاً ملموسـةً لتطبيق الدروس المسـتفادة من هذه اللمحة العامة لظـروف الخطوط الأمامية في أنظمـة التطبيق، كذلك تقدم الخطوات المنظمة وسـيلة لتوثيـق بعض الجوانب المهمة للتكنولوجيا والموارد المتاحة ومشاركتها مع الآخرين. ويساعد هذا بشكل عملي على ضمان أن تشـارك جميـع الجهات الفاعلة المهمـة فيما بينها نقاط مرجعية متسـقة حول الأبعاد الهامـة لعملية التطبيق. ويسـاعد ذلك أيضـاً على فتح مجال المناقشـة وإمكانية إدخال تحسينات على النظام.

الخلاصة:

تعـد الخطوط الأماميـة لأنظمة التطبيق عامـلاً بالغ الأهمية؛ لأنهـا الجهة التي تبث الروح في البرنامج وتربط بينه وبين الفئة المسـتهدفة. ولقد استعرضنا في هذا الفصل الدور المهـم لإقرار البرنامج الذي يحدث عندما يعايش العاملون في الخطوط الأمامية والمجموعة المسـتهدفة عمليات وتراكيب تتشـكل على مسـتويات أخرى من منظومة التطبيق. ويتم توجيه مزيد من الاهتمام لمسـتوى هذا التفاعل الذي يتم على مسـتوى القطاع الخاص مع التركيز على خدمة العملاء والحوز على رضاهم. وقد قوبلت المحاولات التي بُذلت لتطبيق مفاهيـم خدمة العملاء ذاتها على القطاع العام بردود فعل متباينة. لذلك يعد النهج الذي يركـز عـلى العملاء جزءاً من التحدي ولا يمثل حلاً بالضرورة؛ بـل ينبغي التركيز على جودة التفاعلات من خلال المفاهيم المتباينة للفئات المسـتهدفة سـواء كانوا مواطنين أم عملاء أو زبائن.

وعلى الجانب الآخر، يوجد جدل واسـع في القطاع العام حول مقدار السلطة التقديرية التـي ينبغـي منحها لموظفي الخطـوط الأمامية، فيرى البعض أن منح السـلطة التقديرية لموظفي الخطوط الأمامية يشـكل تهديداً لمبدأ المساءلة الديمقراطية والإنصاف في المعاملة. ومع ذلك، وكما أشار مايكل ليبسكي، تعد السلطة التقديرية في كثيرٍ من الأحيان أمراً حتمياً في العديد من المجالات السياسية، سواء كان الأمر مستحسناً أم لا، ذلك لأن موظفي الخطوط الأمامية يتواكبون مع تناقضات القواعد والإجراءات ومتطلبات الأنشطة اليومية. وبدلاً من تجاهـل هذه الحقيقة الواقعة أو إخفائها، تتطلب ممارسـة التطبيـق الفعال فهم خبرات

موظفــي الخطوط الأمامية بدلاً من الافتراض بأن تحديدها بشــكل كامل يمكن أن يتم من خلال قواعد رســمية. قدمنا في هذا الفصل وسائل مفيدة للتفكير في كيفية تعامل موظفي الخطوط الأمامية مع المواقف التي تحدث لهم أثناء العمل، وذلك من خلال اعتمادهم فيها ليس على الموارد التنظيمية فحسب، لكن على التدريب المهني ودعم الآخرين أيضاً.

وأخيراً إننا نؤكد كيفية اســتمرار تكوين البرنامج الرئيسي على مستوى الخطوط الأمامية في عمليــة التطبيق بوصفه مجالاً للعمل الإســتراتيجي يتميز بســلطة فريدة وديناميكيات ثقافية. وتســاعد القيم والمعتقدات المتصورة عن الفئة المســتهدفة، إلى جانب الضغوطات والحوافــز المطلوبــة لتحقيق أهداف الأداء، عــلى تغيير الطريقة التــي يتفاعل من خلالها موظفو الخطوط الأمامية مع الفئة المســتهدفة. كما يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى نتائج أفضــل وفي البعض الآخر إلى عواقب غير مقصــودة. كما يدرك القائمون على التطبيق ممن يتميــزون بالمهارة بأنه ومن خلال تحليل النظام يمكن للمــرء تخفيف بعض مواطن التوتر والتحديات المحتملة لتمهيد الطريق نحو إجراء تحسينات على النظام.



الباب الثالث
ممارسة التطبيق الفعّال

٢٥٠

لا تظهر مشــكلات التطبيق في أرض الواقع أمام الممارســين في هيــكل محكم. بل لا تبدو مشكلات على الإطلاق، فهي تظهر على شكل مجموعة من الظروف والمواقف العبثية والمبهمة[١].

ويسهم الاعتماد على التخطيط على تعزيز الإستراتيجيات المُنتقاة والمستوحاة من تجارب الماضي أو مستنسخة من تجارب الآخرين. وقد أطلق عليها أحدهم مازحاً "في العلم كما في الحب، يؤدي التركيز على الأسلوب إلى الضعف"[٢].

لقد ســلطنا الضوء في الباب الثاني على الدور الرئيسي الذي تضطلع به المهام والعلاقات والسلطات والثقافات المتاحة في الشبكات والمنظمات في تشكيل طرق التطبيق. وقد أكدت الخبرة العملية من واقع العمل على العديد من المشروعات مع موظفي القطاع العام، وقادة المنظمات غير الربحية، والمســتثمرين في المجالات الإنسانية؛ أهمية فهم السياق قبل تطوير أي إستراتيجيات جديدة.

وعندما يكون هناك فرص مواتية، فإننا بحاجة إلى تفســير سبب وجود الأشياء بالطريقة التي تظهر فيها، كما أننا بحاجة إلى معرفة ما الذي يمكن فعله لتغيير آليات الأنظمة المهمة. ولا تتجاوز "طبيعية الأشــياء" سماتها الطبيعية، بل إنها لا تظل على ما هي عليه فتتغير مع مــرور الوقــت. ويتحقق ذلك التحول والتغيير في الأفكار والمهارات، في ضوء ما نتناوله بهذا الكتــاب، عــبر إدراك ما تتميز به الآليــات الحالية في مجال العمل الإســتراتيجي من مرونة ومطاوعة. وهذه طريقة نمو وتطور النظام، التي تتضح أحياناً في التصميم الهادف ولكن في الأغلب يحدث التغيير نتيجة الوقوف على النتائج المتراكمة للقرارات الســابقة، سواء كانت متعمــدة أو غير متعمدة. لذا يتعين على المعنيين بالتطبيق إدراك أهمية محور الآليات إلى جانب ما يمكن الوصول إليه أو تحقيقه. ويســبب التمســك بهذين العنصرين الواقعيين في الوقت نفســه الكثير من التوتر والمخاوف. وهو ما يطلق عليه بيتر سينج "التوتر الخلاق"، ويطلــق عليــه باركر بالمر "الفجوة المأســاوية"[٣]. وبين يدينا الآن خيــار النظر إلى التوتر أو الفجوة كفرصة لحل المشكلة أو عذر للسقوط في بئر اليأس واللامبالاة نظراً لأن ذلك يقع بين ما هو قائم فعلاً وما يمكن تحقيقه. ومن الناحية النظرية لا يمكن تنفيذ هذا الاختيار. بل يحدث عادة في لحظات عندما تدرك وجود فرصة لإحداث تغيير إيجابي وتقف مع نفســك لتعرف هل أنت تتمتع بالمهارات والرغبة لإحداث هذا التغيير؟

ونتنــاول في هــذا الباب عملية قيادة التغيير في أنظمة التطبيق. وكما ســنرى لاحقاً أن هذه العملية ليســت خطية أو مرنة كما أنها ممارســة غير محصنة ضد الفشل أو الأخطاء. وليــس حجم التغيــير اللازم هو ما يحــدد أهميته. فقد أكدت نظرية التعقيد والتشــابك احتماليــة أن تكــون التغييرات الطفيفة هــي الأهم في ضبط وتعديل عمليــات النظام؛ إذ بالإمكان تطويع وتعديل معايير الأهلية والاســتحقاق أو مهام البرنامج، وكذلك يمكن إعادة تصميم وتنفيذ المواقع أو وتســويقها، ومن الممكن تحسين إجراءات التنسيق بين برنامجين من برامج الخدمة. كما أن المراقب الذكي صاحب الفكر الثاقب يســتطيع التعرف على أهم الأوجــه التي تؤدي إلى تطوير البرنامج: مثــل موافقة فريق العمل في أحد البرامج الموجهة للشــباب على تبني نموذج برنامج قائم على الأدلة، ومن ثــم رصد ومتابعة تحقيقها لنتائج إيجابية؛ كما يمكن معرفة روح التغيير عندما نرى المعنيين بالعمل في مجال السياسة يدعون المؤسســات المحلية للمشــاركة في دعم تجمعات ومؤتمرات الشبكات بهدف إعادة تصميم ترتيــب الخدمــات وتوجيهها إلى المصابين بمــرض نقص المناعة المكتســب (الإيدز) في ضوء التغييرات التي تطرأ على قانون الرعاية الصحية الميسرة[٤]. ويتحقق تطوير التطبيق بشــكل عام عبر التعديلات التدريجية مع مراعاة الإتقان والالتزام بالتعلم واكتساب المعرفة المستمر حول ما يتكشف من أمور.

عــلى الرغم مــن أن هناك فرصاً كبيرة لإجراء تغييرات أحيانــاً، ولكنها قد تعيق مجالات العمل الإســتراتيجي القائمة بالفعل[٥]. فأحياناً تثير الأزمات العالمية التســاؤلات والشــكوك حول الســبل المتبعة حالياً في ممارســة الأعمال. فمثلاً، أدت فترة الكســاد العظيم إلى خلق وتطوير فرص جديدة لمســاعدة أصحاب المنازل عــلى الحفاظ على منازلهم؛ ويعد صندوق دعــم الولايات الأكثر تضرراً أحد البرامج التي تمخضت عنها تلك الأزمة. وأحياناً قد يســهم أحــد الأحداث المحلية في خلق فرصة جديدة، مثل اكتشــاف أدلة جديدة حول الاختلافات العرقيــة في مخرجات العملية التعليمية للأطفال، وهو ما يدفع إلى خلق رغبة جديدة لدى المؤسســات المحلية، ومن ثم تأسيس مجال سياسة جديد بهدف المشاركة في نقاشات حول ما يلزم القيام به. كما أن تطبيق بنية تنظيمية جديدة - عبر الاندماج أو الشراكة مثلاً - قد يتيح للقادة فرصة إعــادة توزيع فرق القوى العاملة والموارد لتبني برنامج مختلف اختلافاً كلياً عما سبقه من برامج.

بيــد أن أنظمــة التطبيق الحالية تتجه نــادراً نحو تنفيذ التغيــيرات التي تحقق أفضل النتائج المنشــودة من تدشــين وتنفيذ البرامج أو السياســات الجديدة. فهناك العديد من المصالح المؤسســية المتضاربــة والإجراءات التنفيذيــة المقررة التي تدفــع إلى تقليص تلك الممارسات لتحقيق نطاق ضيق من الأهداف. لذا تكون الإصلاحات والحلول القصيرة الأمد، وهــي تصب في مصلحة منظمة أو مجموعة وظيفيــة بعينها، أمراً ملحاً، نظراً لكونها حلولاً سريعة وعملية. ولأننا ندعم القول بدور التأثير الجماعي، فإننا موقنون بأن الطريق الوحيد لغــرس جذور ذلك التوجه هو أن يدرك المعنيون بالتطبيــق لأدوارهم الخاصة والمتمثلة في خلــق الأنظمة الفعالــة التي تركز على أهــم النتائج التي يحتاج إليهــا المجتمع. وهذا ما ينقــل التركيــز من المصالح الشــخصية والحفاظ على الوضع الحالي إلى الاســتعداد الذهني واستكشاف المشكلات والتعليم المركز الذي يهدف إلى تغيير السلوك إلى سلوك مرغوب فيه سواء في المجموعات المستهدفة أم في مشغلي النظام.

استهللنا طرحنا في الفصل السابع بتوضيح كيفية حدوث تغيير التطبيق في برنامج صندوق دعــم الولايات الأكثر تضرراً، وبرامج نظام تقييم جودة التعليم المبكر للأطفال. فقد تطرقنا إلى وصف التطبيق ضمن النظام بأكمله واســتفدنا من تفاعل السلطات والثقافة داخل كل مجــال من مجالات العمل الســياسي بهــدف شرح ما تحقق من نتائــج. وكما ركزنا وأكدنا من قبل، أن مســتويات التطبيق متداخلة ويعتمد كل منها على الآخر، فإن هناك مكاســب تحليليــة يمكن جنيها عند تعرفنا على أعمال التطبيــق الفريدة التي تحدث ويتميز بها كل نطاق عن غيره. وبينما يعمل معظم الناس ضمن مســتوى واحد فقط من نظام التطبيق، فــإن هذه الحالات توضح مدى أهمية فهم طريقة عمــل وظائف النظام بأكمله. فالنظام يسمح للمرء بالتعرف على الفرص وانتهازها وقت ظهورها لإحداث التغيير في النظام.

أما في الفصل الثامن، فســنناقش المكونات الفنية ومقتضيــات التكيف لإحداث التغيير في أنظمة التطبيق والتركيز على عدد من الأســئلة المهمة، وهي: ما العناصر الفنية لتحسين التطبيق؟ ما المعلوم فعلاً؟ وما الذي يجب تعلمه حول التغييرات السلوكية المرغوب فيها؟ كيف يمكن تحقيق أفضل تنســيق للأنشــطة؟ وتعد هذه العملية إحدى صور الاســتقصاء التحليلي لدراســة التحديــات الفنية التي يمكــن معرفتها بالرجــوع إلى الأبحاث الموجودة

وغيرها من التحقيقات. كما سـنتناول عناصر أخرى، منها: ما التحديات التي تواجه عملية تطوير البرنامج الرئيسي لتحقيق تكيف البرنامج مع الظروف التي يعالجها؟ كيف نسـتغل ممارسة المهارات الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين؟ متى يمكن للثقافة والسلطة الموجودة في مجال العمل الإستراتيجي تحقيق نتائج تخدم الصالح العام بدلاً من الأهداف الشخصية؟ وتركز هذه الأسـئلة أيضاً على مشاركة الآخرين وتفاعلهم مع التحديات التي تواجه مسألة تكيف البرنامج مع الظروف، بهدف التخلص من وهم السـيطرة وترسيخ التفاعل الجيد مع ما تتكشف عنه الأوضاع في أنظمة العمل المعقدة.

ولنكـن واضحين، ليسـت ممارسـة التطبيق الفعـال على أرض الواقع من سـمات غير المتخصصين. فعلى الرغم من طرحنا لأفكار ومفاهيم عامة نظراً لرغبتنا في مشـاركة القارئ وإطلاعه على جميع موضوعات السياسـة - كالحماية البيئية، والسـلامة العامة، والرفاهية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية والتعليم - فإن تطوير مسـتوى تطبيق السياسـة والبرامج يتطلب خبرات محددة في مجال مشكلة السياسة والأوضاع المصاحبة لمناقشتها ومواجهتها، وهذا هو السـبب وراء ضرورة بدء طرحنا بالأمثلة الواقعية المعتمدة على دراسـة الحالات لتوضيح تحليلنا المتعدد المستويات عملياً.

الفصل السابع
استكشاف التطبيق العملي

ركزنـا في الباب الثاني على وصف مـا يحدث فعلياً ضمن المسـتويات المتعددة لعملية التطبيـق. فهناك في كل مسـتوى العديد من المواقع التي تضم العديـد من الأفراد الذين يعملون معاً على تشكيل وصياغة ما تكشف عنه عملية التطبيق. كما شرحنا طريقة تعديل البرنامج الرئيسي وتحسينه أثناء تنقله بين تلك الظروف والمستويات المختلفة بالنظام. فلهذا التحليـل الوصفي أهميته البالغة؛ لأنه يسـاعد عملياً على وصف المسـئول القائم بالعمل وبيئة العمل ضمن إطار نظام التطبيق. لكنه لا يُستخدم في تقييم ما هو متوقع ولا يطرح تفسـيراً لسـبب تنفيذ الأنشـطة بتلك الطرق. وبذلك فإنه لا يقدم رؤية متعمقة لطريقة تفاعل المرء مع تلك الأنظمة المعقدة لتحسين عملية التطبيق ونتائجها والتي لابد أن تتماشى مع القيم العامة والحفاظ عليها.

ولهذا السـبب، كان لزاماً أن نتعمق أكثر في دراسـة الآليات الفعلية الموجودة بمجالات العمل الإسـتراتيجي التي تضمها أنظمة التطبيق. وكما سـبق أن ناقشنا في الفصل الثالث، توصلنا إلى فهم أن هذا التحليل يركز على دراسة تأثير السلطة والثقافة في شكل السياسة أو البرنامـج وجوهرهما الفني. فقد عملنا خلال ذلك الفصل على طرح مفهومنا لتلك الآليات وركزنـا على القوانين والتشريعات وأحوال السـوق والممارسـات المشروعة إلى جانب القيم والمعتقدات. بيد أن تلك المناقشـة كانت مقتضبة إلى حد ما. فالأنظمة الاجتماعية تعكس الظروف الخاصة التي يصعب وصفها وصفاً عاماً إلا في إطار نظري بحت. في حين يمكن بكل سـهولة التعرف على التفاعل الحي بين آليات السلطة والثقافة السائدة ضمن سياق بعينه في الممارسـة العملية؛ فهذه هي القصص التي تُروى دائماً حول الدور الذي يمارسه التطبيق أثناء قيام الأفراد بإحداث التغييرات في نظام التطبيق.

أما في هذا الفصل، فسنعمل على تفسير تلك الآليات في حالات وظروف خاصة، مستغلين في ذلـك أمثلة حالات صندوق دعـم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً ونظام تقييم وتحسـين الجودة. وللقيام بذلك، سنسـتفيد من تفاصيل الحـالات المقدمة عبر البابين الأول والثاني.

كما سنمعن النظر في الوقائع لإضفاء المزيد من الحياة على الحالات محل الدراسة. ونتيجة ذلـك، أصبح من الضروري تأكيد أن وصف هذه الحالات غير قائم على دراسـات بحثية أو حسـابات تاريخية (ألا يكون ذلك مملاً!). بل آثرنـا عرضهم في كتابنا هذا على أنها قصص توضيحيـة للمسـاعدة في وصف كيفية ظهور واسـتخدام آليات التطبيـق عبر العديد من المحاولات التي تهدف إلى حل المشكلات العامة.

ولاسـتكمال تفسـيرنا لتلك الحـالات، عملنا على تطويـر أداة وآليـات تطبيق وتحليل للمخرجات (انظرالملحق ز)، بالإضافة إلى شرح عملية التطبيق خطوة بخطوة للمساعدة في تطبيـق تلك الأفكار على حالة التطبيق الخاصة بك. وكما هو الحال مع الملحقات الأخرى، يوفـر (الملحق ز) طريقة فعالة لتطبيق المبادئ التحليليـة على المواقف الحقيقية التي قد يواجههـا الآخرون. وهذا أمر ضروري؛ إذ يواجه العاملون في بيئات أو مسـتويات مختلفة ضمـن نظام التطبيق صعوبات في فهم آلية اتخاذ القرارات في المسـتويات الأخرى التي قد يكون لها عواقب تؤثر في النظام بأكمله. فقد لا يدرك العاملون بالخطوط الأمامية مبررات إعداد استمارة ما أو مطوية دعائية أو موقع بطريقة ما دون غيرها؛ أو قد لا يوافق مديرو منظـمات الخدمات على مهـام وأدوار البرنامج المدرجة ضمن عقد الخدمات؛ أو قد يصاب العاملـون في مجال السياسـة بالإحباط عندمـا يعلمون أن العاملـين بالخطوط الأمامية لا يثقون في أفكار البرنامج المدعمة بنتائج الأبحاث. ويتميز استخدام آليات التطبيق وتحليل المخرجات بالقدرة على تحسين مستوى فهم ما يسبب تلك الأحداث، كما أنه يؤسس قواعد تنسـيق كفاءة عمليات التطوير التي يتم تنفيذها. وبعبارة أخرى، فهي تسـاعد في كشف الجذور الرئيسـية لأهم القرارات الإدارية والبرامجية التي تتسم بالمنطقية والوضوح ضمن مجـال العمل الإسـتراتيجي، ولكن ربما قد يكون لها عواقب غـير مقصودة إذا ما تم تنفيذ البرنامج في بيئة أخرى.

وسـنتحدث في هذا الفصل عن كل حالة من حالات السياسـة التي ندرسـها، بداية من برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً في ولاية أوهايو ثم برنامج تقييم وتحسين الجودة في مينيسوتا. ونبدأ من نهاية القصة، مع تقديم لمحة عن الوضع الحالي لكل حالة، ثم نعود بالزمن للكشـف عن طريقة صياغة البرنامج الرئيسي الذي تشكل من خلال نظام التطبيق،

سـعياً لتحقيق النتائج الفعالة. ثم نختتم دراسة كل حالة بتلخيص التحديات التي واجهها التطبيق طوال الطريق، ونعرج على تقييم نطاق تأثير النظام وخلقه لتهديدات في مخرجات القيم العامة.

آليات التطبيق: صندوق دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً:

بتاريخ ١٢ من أبريل، عام ٢٠١٢، وبعد مرور أقل من عامين على إطلاق برنامج صندوق دعـم الولايات الأكثر تـضرراً، نشرت صحيفة نيويورك تايمز تقريـراً صحفياً بعنوان "إخفاق وزارة الخزانة في جهودها للتخفيف على أصحاب المنازل[١]". وذكرت في ذلك التقرير إخفاق صنـدوق دعـم الولايات الأكثر تـضرراً في إنفاق ما لا يزيد عن (٣٪) فقـط من ميزانيته في ثماني عشرة ولاية بحلول نهاية السـنة الأولى من تدشينه، فقد قدم المساعدة إلى نحو ثلاثين ألفـاً فقط من أصحاب المنازل في جميع أنحاء الدولة. كـما وجه التقرير انتقاده إلى وزارة خزانـة الولايات المتحدة، معتمداً على تقرير أعده الكونجرس قائلاً بأنها "افتقرت للتخطيط والقيادة" وفشلت في وضع "معايير وتدابير واضحة لتحديد عدد أصحاب المنازل المستهدفين والوقـت المخصـص للتفاعل معهم وتوفـير الخدمة لهم". وكان ذلـك التقرير، الذي أعده مفتـش خاص تابع لبرنامج تخفيف الأعباء عن الأصـول المتعثرة (SIGTARP)، يحمل من قبيل الصدفة العنوان التالي: "العوامل المؤثرة في تطبيق برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً"، وتنـاول التحديات والصعوبـات التي تواجه تطبيـق برنامج تخفيف الأعبـاء عن الأصول المتعثرة، وخصوصاً على المسـتوى الاتحادي، والتي أدت إلى فشل البرنامج في تحقيق وعوده وأهدافه[٢]. حتى في الربع الثاني من عام ٢٠١٤، عندما بدأ برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً في التراجـع، كان عدد أصحاب المنازل الذي تلقوا الدعم من البرنامج في جميع أنحاء الدولة أقل كثيراً مما تم التخطيط لدعمه عند بداية التطبيق. حيث كان العدد الأولي المسـتهدف في ولاية أوهايو هو مساعدة ٦٣٤٨٥ من أصحاب المنازل؛ في حين لم يتمكن البرنامج، بحلول نهاية الربع الثاني من عام ٢٠١٤، إلا من خدمة نحو ٢٠٠٠٠ فقط من أصحاب المنازل، بعد انتهاء آخر صاحب منزل مستحق للدعم باستيفاء إجراءات التسجيل.

يمكـن للمرء بعد النظر إلى تلك الأرقام والتقديرات أن يستشـف مرة أخرى أن "الآمال الكبرى في واشـنطن" لم تتحقق عبر التطبيق، كما هو الحال في التقييم الذي أجراه الدكتور

جيفري بريسمان وآرون وايلدفسكي في سبعينيات القرن العشرين والذي كان أساساً انطلقت منــه بعد ذلك دراســات التطبيــق[٣]. وفي الواقع، وكما أوضح تقرير المفتــش الخاص التابع لبرنامــج تخفيف الأعباء عــن الأصول المتعثرة (SIGTARP)، يصل الكثــير إلى الاقتناع بأنه مجرد برنامج اتحادي فشل في تحقيق وعوده بسبب إخفاق التطبيق. لكننا نرى أن في ذلك ضيق أفق، لأنه يــرى الكثير من أصحاب المنازل الذين تلقوا الدعم، ومن ضمنهم المقيمون في أوهايو، أن البرنامج قد حقق نجاحاً مبهراً.

فقبــل أن يعمــل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً على توفــير الدعم، واجه من فقدوا وظائفهم صعوبات جمة لســداد أقســاط الرهن وتوفير الطعام لأسرهم. وقد عُرف دارين بالتزامه بســداد قسط الرهن شــهرياً في موعده طوال السنوات الخمس التي سبقت شراءه لمنزلــه في كليفلانــد بولاية أوهايو. ولكن بعدما أصبح عاطــلاً، أخبره المصرف الذي يتعامل معه بأنه لن يعرض عليه برامج الدعم والمســاعدة المتاحة إلا بعد تأخره عن ســداد أقساط الرهن لمدة ثلاثة أشــهر - وهي المدة التي تتراكم بعدها الفوائد ومصاريف القرض، ناهيك عن أن ذلك يعد سابقة سوداء في سجل تعاملاته المصرفية. وحتى إن تأخر لمدة ثلاثة أشهر في ســداد قســط الرهن، فقد لا تنطبق عليــه الشروط اللازمة لتلقــي خدمات برامج دعم الرهــن التــي يقدمها المصرف أو قد لا يكون لدى المصرف رغبة في التعامل معه. ولحســن الحظ علم دارين بأمر وجود برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً من خلال الإعلانات التــي تبثها الإذاعة. وبعد أن أكمل الطلب الإلكتروني للالتحاق ببرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً وتحدث مع مستشــار الإســكان عبر الهاتف، تم إعداد خطــة خاصة به مع المصرف الــذي يتعامل معه لدفع أقســاط الرهن طوال فترة بحثه عــن وظيفة جديدة. وحينها لن يضطر إلى المفاضلة والاختيار بين سداد قسط الرهن وشراء مستلزماته المنزلية. ولن يضطر إلى إخراج أطفاله من المدرســة والانتقال للعيش مع الأسرة للمساعدة في تلبية احتياجاتها. كما أن ســجل تعاملاته المصرفية ســيظل ناصعاً دون أي سابقة قد تحول بينه وبين شراء أي مستلزمات في المستقبل بسبب تعثره السابق.

وعلى الرغم من أن دارين ليس شــخصية حقيقيــة، فإن حالته هذه تعد مثالاً توضيحياً للكثــير من مشــتري المنازل الذين يتلقــون الدعم. وندرك أن القصــص التخيلية مثل قصة

داريــن قد تعجز عــن التعبير عن الأعــداد الحقيقية المخيفة التي تؤكد فشــل البرنامج في تحقيــق أهدافه الرئيســية. وفي النهاية، ونظراً لاســتثمار أموال دافعــي الضرائب في تنفيذ البرنامــج، فللعامة الحق في معرفة النتائج المتحققة من طريقة إنفاق تلك الأموال. كما أنه من الضروري الالتزام بتحمل المسئولية، ويجب فتح التحقيقات عند وجود شــبهة تحايل وخداع، للتأكد من عدم إســاءة اســتغلال تلك الأموال. كما أنه مــن الضروري عند إجراء تحليل لإدخال التحســينات والتطوير أن نعمل على فهم طريقــة عمل نظام التطبيق على جميع المســتويات بدلاً من تبادل الاتهامــات - وألا يقتصر التحليل على الهيئات الحكومية الاتحادية ووزارة الخزانة، أو على الجهات العاملة في ولاية أوهايو أو في غيرها، أو حتى على التفاعل والتعامل مع أصحاب المنازل من الأفراد. والنتائج التي توصلنا إليها هي ما تمخض عنه التعامل مع العراقيل والمشكلات، وكذلك ما أسفرت عنه النقاشات عبر جميع مستويات نظام التطبيق. وبالإشــارة إلى المصطلحات التي أوردناهــا في هذا الكتاب، يمكن القول بأن الآليات الموجودة والمســتخدمة ضمن مســتويات مجالات العمل الإســتراتيجي والمنظمات والخطوط الأمامية هي ما تسهم مباشرة في تشكيل البرنامج الرئيسي ونتائجه.

مؤشرات الفعالية: النتائج التي تخلق قيمة عامة:

قبــل الخوض في تفاصيل البرنامج الرئيسي وآليات نظــام التطبيق، يتوجب علينا العمل في البداية على دراســة الغايــة الجوهرية من البرنامج. ففي الفصــل الأول، وضعنا تعريفاً للتطبيق الفعال بصفته إحداث تغيير مدروس ومقبول مؤسسياً ومدفوع بإحدى السياسات أو البرامــج، وهــو يركز على تحقيــق نتائج ذات قيمة عامة. ولكن أنى لنــا أن نحدد ما إذا كانــت المخرجات مرتكزة على خلــق القيمة العامة؟ فكما لاحظنــا في الفصل الأول، ليس هناك تعريف واحد للقيمة العامة يمكن أن تتفق عليه جميع مجالات السياســة والبرامج. بل يتميز تقييم القيمة العامة باعتماده في الأســاس على الســياق الخاص والمحدد، ويرتكز على الإجماع العام حول الطريقة التي يتم تنفيذ البرنامج بها وكذلك التغييرات المرغوب فيها والتي يجب تحقيقها. وأحياناً يتم تفســير ذلك جزئياً في الهدف التشريعي، ولكن في أحيان كثيرة أخرى، يتشكل "الإجماع العام على القيمة العامة" بشأن أحد السياسات أو البرامج من خلال التفاعلات ضمن إطار مجال السياسة.

فقــد تــم اعتماد برنامج دعــم الولايات الأكثر تــضرراً بموجب تشريع مســتمد من قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي (EESA) لعــام ٢٠٠٨. وكما هو الحال مع الكثير من البرامــج العامة، لم تكن الغاية الجوهريــة من قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي هــو إعــداد برامج مثل دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً. بل كان الهدف الرئيسي من إصدار قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي هو دعم اســتقرار الاقتصاد وسوق الإسكان عبر شراء "الأصــول المتعثرة" من المؤسســات المالية داخل الولايات المتحــدة التي كانت تعاني من خطر الإفلاس إبان فترة الكساد العظيم. وبصفة عامة، سمح قانون الطوارئ لتحقيق الاستقرار الاقتصــادي بإنفاق وضخ ما يقارب ٧٠٠ مليار دولار أمريــكي في صناديق الدعم الاتحادية؛ إلا أن إجــمالي حصة صندوق دعم وتمويــل الولايات الأكثر تضرراً لم تبلغ ســوى ٧,٦ مليار دولار عند ذروتها، أي ما يكاد يعادل (١٪) من إجمالي ميزانية الولايات المتحدة[٤]. ويكفي القول بأن تحديد الغاية الحقيقية من برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً لم يكن الاهتمام الرئيسي لتشريع قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي. بل كانت الغايــة من قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي فيما يتعلق بصندوق دعم الأطراف الأكثر تضرراً هي "اســتعادة السيولة وتحقيق الاســتقرار في النظام المالي، واستخدام مخصصات تمويل برنامج تخفيف أعباء الأصول المتعــثرة بطريقة تحافظ على ملكية المنازل وتدعم توفــير الوظائف وتنمية الاقتصاد، وتحمل المسئولية العامة عن ممارسة تلك السلطة، ذلك إلى جانب حماية قيم المنازل وأشياء أخرى[٥]".

وقد كان لوزارة الخزانة الأمريكية الســلطة العامة وحرية التصرف. حيث التقى ممثلو وزارة الخزانــة، في إطار تصميم برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، مع العديد من الأطراف الفاعلة والعاملة في مجال السياســة على المستوى الاتحادي للتعرف على الحصة التي يمكن اســتغلالها من إجمالي تمويل برنامج تخفيف أعباء الأصول المتعثرة لمساعدة أصحاب المنازل المعرضين للإعســار وحجز الرهن بصورة مباشرة. وفي النهاية، تعمدت وزارة الخزانة التوسع في تحديــد أهــداف برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تــضرراً "بهدف الحفاظ على ملكية المنازل والحماية من حجز الرهن"؛ ولذلك منحت الولايات صلاحيات وســلطات أكبر تمكنها مــن تحديــد الطريقة المُثلى لاســتغلال الأموال في اجتيــاز الصعاب والتحديــات الموجودة بمجتمعاتها. وتســبب القصور في تحديد التعليــمات الدقيقة للبرنامج الاتحادي تلقيه نقداً نظراً لكونه أحد العوامل المســاهمة في ضعف التطبيــق[٦]. وعلى الرغم من وجود قدر من

المرونــة المقصودة في إعداد هذا النوع مــن التصاميم، فإن الولايات قد واجهت العديد من التحديــات نظراً للتفــاوت في الظروف الاقتصادية المحلية والأســواق العقارية. ففي بعض الولايات (مثل: نيفادا)، انخفضت قيمة المســاكن لتقــترب من نصف أعلى قيمة لها، وكان ذلك ســبباً رئيسياً في الإعســار وحجز الرهن. وفي ولايات أخرى، بما فيها أوهايو، لم تنخفض قيمة المســاكن بنســبة كبيرة، ولكن تفاقمت أزمــة البطالة، ومن ثم فقد عــدداً كبيراً من المواطنــين منازلهم نتيجة للإعســار وحجز الرهن[٧]. ونظراً لطبيعة هذه المشــكلة، كان من الضروري العمل على تصميم سياســة تمنح الولايات الصلاحيــة على تطوير وتنفيذ برامجها الخاصة وتمكينها من تطبيق حلول تتماشى مع خصوصية كل ولاية[٨].

وبناءً على ذلك، ولفهم طبيعة الإجماع على القيمة العامة لبرنامج صندوق دعم الولايات الأكــثر تــضرراً، لزم نقله وتحويله من مجال السياســة على المســتوى الاتحــادي إلى مجال السياسة على مستوى الولاية. وقد اهتمت الولايات بالتوجيهات المقدمة من وزارة الخزانة والتشريعــات الاتحادية، كما أنها تحملت أيضاً مســئولية تحديد غاياتها العامة من تطبيق برامجهــا. فتحملــت هيئة أوهايو لتمويل المســاكن (OHFA)، بصفتها الجهة التي تتلقى الدعم من وزارة الخزانة، مســئولية صياغة الأهداف والغايات المنشودة من تطبيق برنامج أوهايــو لدعم وتمويــل الولايات الأكثر تضرراً. وقد عملت هيئة تمويل الإســكان في أوهايو على تشــكيل لجنة مشتركة ضمت عدداً من الهيئات للمساعدة في توفير المعلومات اللازمة لتصميم البرنامج الخاص بالولاية. ونظراً لما تتمتع به تلك الهيئات من خبرات، فقد شكلت مصدراً للصلاحيات أثناء مرحلة تصميم البرنامج. فعلى سبيل المثال، تمكنت إدارة الوظائف والخدمات الأسرية في أوهايو بالتعاون مع إدارة ضرائب أوهايو، من توفير البيانات المتعلقة بعــدد ومواقع أصحاب المنــازل العاطلين في ولاية أوهايو، وقد اســتخدمت تلك الأرقام في تحديد نوع وحجم المساعدات اللازم توفيرها من خلال برنامج أوهايو[٩].

كما عقدت هيئة تمويل الإسكان في أوهايو اجتماعاً مع شبكة كبيرة من الأطراف المعنية، التي شملت بعض السياســيين والمؤسسات المالية، ومنظمات الدعم والإسكان غير الربحية، للمســاعدة في تحديــد أولويات البرنامج. وقد حددت هيئة تمويل الإســكان في أوهايو، في عرضها الرسمي المقدم إلى وزارة الخزانة، أهدافها بالطريقة التالية: "تماشياً مع هدف قانون الطوارئ لتحقيق الاســتقرار الاقتصادي وبرنامج تخفيف الأعباء عن الأصول المتعثرة، يهدف

برنامج أوهايو لإعادة الاستقرار، إلى حماية قيمة المساكن، والحفاظ على ملكيتها، وتوفير الوظائف ودعم النمو الاقتصادي وتحمل المسئولية العامة"[١٠]. ويوضح المربع رقم (٧-١) التفاصيل المتعلقة بهدف البرنامج المذكور في المقترح المقدم، متضمناً ذلك المبادئ الإرشادية المقررة والمواضيع المشتركة التي تنشأ من مشاركة الأطراف المعنية.

المربع (٧-١)

أهداف برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً
شكلت هيئة دعم الإسكان في أوهايو فريقاً يضم العديد من الجهات والهيئات بهدف صياغة إستراتيجية للاستجابة لطلبات تقديم عروض تنفيذ برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً. وفيما يلي عرض للمبادئ الإرشادية المقترحة في مقترح ولاية أوهايو[أ]: - تحسين إمكانيات تحقيق نتائج مُستدامة من تطبيق برنامج صندوق تمويل الإسكان لدعم الولايات الأكثر تضرراً. - استغلال الشبكات والبنى التحتية القائمة في تعزيز ودعم تنفيذ البرامج التي يطورها صندوق تمويل الإسكان لدعم الولايات الأكثر تضرراً. - التدخل المبكر قدر الإمكان لزيادة عدد الأفراد المؤمنين ضد حجز الرهن غير الضروري. - الاستغلال الأمثل لكل دولار تخصصه ولاية أوهايو لبرنامج صندوق تمويل الإسكان لدعم الولايات الأكثر تضرراً، عبر إعداد برامج فعالة تتسم بالكفاءة. - تطبيق برنامج يتسم بالشفافية، وتطوير وسائل إعداد التقارير والإشراف والتي تمكن من تحمل المساءلة والمحاسبة. - إنفاق الأموال بطريقة مجدية، باستخدام البيانات التي تدعم قرارات التمويل والاستحقاق. واشتملت المواضيع المشتركة التي تنشأ من مشاركة الأطراف المعنية، كما ظهرت في مقترح التمويل على ما يلي[ب]: - إعداد برنامج متكامل يربط بين أصحاب المنازل والمصادر المتاحة كالتدريب الوظيفي والتوعية المالية بهدف تحسين القدرة على تحقيق نتائج مستدامة. - إدراج خدمات الاستشارات الإسكانية والقانونية ضمن برنامج أوهايو للمساعدة في توجيه أصحاب المنازل ومساعدتهم في إجراءات عملية الرهن وتحسين فرص نجاحهم. - تقديم الدعم والمساعدة لأصحاب المنازل العاطلين من خلال سداد مديونياتهم. - تصميم برنامج أوهايو بقدر من المرونة يمنح المستشارين القدرة على صياغة خطة خاصة لكل صاحب منزل، لرفع جودة الحلول المنفردة وتحسين فرصة حصول صاحب المنزل على نتيجة إيجابية ومستدامة. أ-http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stabiIity/programs/housing-programs/hhf/Documents/HHFfinalproposal %2042011-11-.pdf. ب-Ibid.

يعد التفكير في كيفية ملاءمة البرنامج وموقعه بالنسبة لتغيير كل من النظام والمجموعة المستهدفة، وجودة النتائج والمخرجات النهائية، من الطرق المهمة لفهم ومعرفة الهدف العام للبرنامج. والجدول رقم (٧-١) هو نسخة مكررة من الجدول الذي عرضناه في الفصل الأول ضمن سياق الهدف العام في برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً. ومن المدهش امتداده ليشمل التغيير في كل من النظام والمجموعة المستهدفة، فيما يتعلق بكل من جودة العملية والنتائج النهائية.

ويعد التغيير النهائي المستهدف نظاماً خدمياً متكاملاً لمساعدة أصحاب المنازل، والعاطلين منهم على وجه الخصوص، بالإضافة إلى تخفيض معدلات الإعسار وحجز الرهن بنسبة كبيرة. فهذه هي النتائج الطموحة لتطبيق أحد البرامج الجديدة. لذا سنتناول في الباب التالي كيفية صياغة البرنامج الرئيسي في محاولة لتحقيق تلك الطموحات.

التطبيق العملي للبرنامج الرئيسي: كيف يتم تشكيله من خلال الآليات والبنية الاجتماعية؟

من الممكن توظيف العديد من تكنولوجيا البرامج للوقاية من الإعسار وحبس الرهن، فهذا هو التغيير الأسمى المنشود تحقيقه في الفئة المستهدفة بولاية أوهايو عبر برنامج دعم الأطراف الأكثر تضرراً.

جدول (٧-١)

مؤشرات الفعالية في برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً

	نتائج جودة العمليات	المخرجات النهائية
التغيير في عمليات الأنظمة	شفافية البرنامج والمسئولية الهامة؛ منح المستشارين مرونة تطبيق حلول مخصصة.	استغلال الشبكات والبنى التحتية القائمة لتنفيذ برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً؛ إدراج الخدمات الاستشارية الإسكانية والقانونية؛ استغلال فرص تمويل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً عبر إعداد برنامج يتسم بالكفاءة؛ إنفاق الأموال بطريقة مجدية، باستخدام البيانات.

	نتائج جودة العمليات	المخرجات النهائية
التغيير في المجموعات المستهدفة	التدخل المبكر وإعداد خطة مخصصة للربط بين أصحاب المنازل والموارد المتاحة.	مساعدة أصحاب المنازل العاطلين في تجنب الإعسار وحجز الرهن؛ تحسين إمكانية تحقيق نتائج مستدامة.

وقد تم تطبيق العديد من البرامج على المستويات القومية والمحلية وعلى مستوى الولاية، في محاولة للتغلب على تفاقم أزمة الإعسار وحجز الرهن في الولايات المتحدة بعد الأزمة الاقتصادية والأزمة العقارية التي شهدتها في عام ٢٠٠٨. حيث قدمت بعض البرامج الدعم والتمويل المباشر لأصحاب المنازل المعسرين لمساعدتهم في سداد أقساط رهن منازلهم. بينما عملت برامج أخرى على تقديم الخدمات الاستشارية والتعليمية ليتمكن أصحاب المنازل من التعامل بصورة أفضل مع مقرضيهم والتعرف على نظام الرهن العقاري. وعملت برامج أخرى على تمويل هدم الممتلكات المحتجزة في المجتمعات، على أمل تحقيق استقرار قيمة المساكن ووقاية المجتمع من تزايد معدل الإعسار وحجز الرهن. أما على المستوى الاتحادي، فقد تم تقديم حوافز مالية إلى مؤسسات الإقراض نظير قيامها بالتفاوض بشأن قيمة الرهن لمساعدة أصحاب المنازل المعسرين.

وبالنظر إلى جميع هذه الاحتمالات، اهتمت ولاية أوهايو، شأنها شأن معظم الولايات الأخرى، بتركيز جهود برنامجها الخاص بدعم الولايات الأكثر تضرراً على تقديم التمويل المباشر إلى أصحاب المنازل المستحقين لسداد أقساط الرهن العقاري. ووفقاً لما يوضحه المربع (٣-٤)، ضم برنامج أوهايو في الأساس أربعة خيارات مختلفة لخدمة أصحاب المنازل، متبعاً في ذلك الأمثلة المقدمة من وزارة الخزانة وما تبنته الولايات الأخرى أيضاً. لماذا حدث ذلك؟ على الرغم من منح الولايات المستحقة للدعم حق تصميم تقنيات برامجها الخاصة، إلا أن الموافقة أو الرفض النهائي لخطط الولاية كان بيد وزارة الخزانة الأمريكية. وشكل هذا التخصيص والتحديد عنصراً مهماً وفريداً في تصميم سياسة برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً، وهذا ما يميزه عن غيره من المبادرات الاتحادية لدعم وتمويل الإعسار وحجز الرهن العقاري. وبينما توقع القائمون على صياغة السياسات اختيار التقنيات والأساليب

بناءً على مدى فعاليتها وكفاءتها في التغلب على مشــكلات الرهن العقاري التي تعاني منها الولاية، فإنه لا يحدث دائماً بهذه الصورة في الممارسة العملية وفي الواقع.

ومن المؤكد قيام الولايات بدراســة ومراعاة مشــكلاتها المحلية اللازم مواجهتها، ولكن لم تختلــف المقترحات التي تقدمت بها الولايــات إلى وزارة الخزانة في مضمونها كثيراً كما كان متوقعاً. ولقد اعتُمد ما يزيد على ســتين برنامجاً في ثماني عشرة ولاية[١١]. وبالنظر إلى عناصر البرامج المختلفة، يمكننا اختصار التقنيات المقترحة في خمســة أنواع مختلفة، وهي تتفاوت قليلاً في طرق هيكلتها بين الولايات المختلفة، وتتطابق إلى حد كبير مع التقنيات المستخدمة في ولاية أوهايو[١٢]. وهذا ما يعبر عن تطبيق جزء من توجيهات وزارة الخزانة، متضمناً ذلك الأمثلة الســتة الممكنة لأنواع التقنيات (فلم يكن الهدف منها أن تكون شاملة)، وجزء آخر مثّــل القيود المفروضة على الاســتخدامات المصرح بها لأموال الدعــم وفقاً لتعليمات وزارة الخزانة. فعلى ســبيل المثال، اقترحت بعض الولايات، ومنها أوهايو، اســتخدام التمويل في تقديم استشــارات الإســكان، والتدريب الوظيفي أو الدعم القانــوني. إلا أن وزارة الخزانة قررت أن هذه الاســتخدامات تخرج عن نطاق الهدف من التشريع المنظم للعمل[١٣]. وكان من أسباب توجيه تلك الأموال رغبة الولايات في اختيار سبل التدخل التي عُرفت بنجاحها أو على الأقل قد تم الاستفادة منها من قبل. فأسهم هذا النوع من تتبع مسار الغير في إضفاء الشرعيــة والتأمين ضد التدهور المســتقبلي إن لم تحقق التدخلات النتيجة المنشــودة منها. فعلى ســبيل المثال، عملت ولاية بنســلفانيا، قبل أطلاق برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً، على تطبيق برنامج لتجنب الإعســار وحجز الرهن العقاري والموجه لأصحاب المنازل العاطلين عن العمل (المعروف ببرنامج المساعدات الطارئة لأصحاب المنازل المعسرين)، وقد استخدمت الولايات هذا البرنامج كنموذج مرجعي لبرامجها. ونتيجة لذلك، أسهمت القيود والعراقيل التي يفرضها التشريع، ونموذج الإرشــادات التي قدمتها وزارة الخزانة، إلى جانب نماذج التدخل في إعســار الرهن العقاري الحالية، في تشــكيل نطاق الخيارات القيّمة التي تبنتها الولايات – كولاية أوهايو – عند تطبيقها لبرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً.

كما عمل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، من خلال تشــكيل ســبل التدخل الممكنة، على تبســيط تعقيدات البرنامج عند تطبيقه. حيث تباينت سبل التدخل الهادفة إلى الحد من الإعســار وحجــز الرهن، وهو الهدف المعلــن من تطبيق برنامج دعــم الولايات الأكثر

تضرراً، من حيث مدى تعقيدها. وتعتمد درجة التعقيد بناءً على السلوكيات أو المشكلات المستهدفة. فعلى سبيل المثال، يتطلب استهداف عدم الاستقرار المالي الذي يعاني منه أصحاب المنازل من الأفراد إلى تطبيق حلول فردية مما يخلق مزيداً من الخطوات المتبعة بين المدخلات والمخرجات. وهذا التدخل يختلف عن تلك الحلول التي تهدف إلى هدم المنازل المهجورة في الحي. ولكلا النوعين من التدخل الغاية ذاتها وهي الحد من الإعسار وحجز الرهن العقاري، فالأول يزيد من احتمال قدرة صاحب المنزل على سداد أقساط الرهن العقاري الشهرية، في حين يزيد الثاني من قيمة الممتلكات الموجودة بالحي وتقليص معدل انتشار حالات الإعسار وحجز الرهن في نطاق جغرافي معين. ولا شك أن استهداف تغيير سلوك البشر عبر عمليات وإجراءات نموذجية وروتينية، أصعب كثيراً، بل أقل فعالية، من استهداف المساكن نفسها للتخلص منها. ففي برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، انصب تركيز جميع البرامج الأولية التي أقرتها وزارة الخزانة على استهداف الاستقرار المالي لأصحاب المنازل. وبدلاً من أن تبدأ الولايات من الصفر لتحديد الحلول الخاصة والمناسبة لكل صاحب منزل، آثرت العمل على تحديد مجموعة من سبل التدخل التي ترقى إلى تلبية تطلعات مجال السياسة. وفي هذا الشأن، أسهم التعاون مع وزارة الخزانة لاعتماد سبل التدخل المختلفة في تقليص مستوى التعقيد وتعزيز القدرة على توفير طرق تدخل نموذجية.

بعد ذلك أصبح برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً أقل تعقيداً وذلك بعد تركيز مجال السياسة على المخرجات بدلاً من النتائج. فالهدف من برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً هو تجنب الإعسار وحجز الرهن؛ لذا كانت النتيجة الرئيسية هي علاج حالات الإعسار وحجز الرهن. وأياً كان الوضع، فإنه من الصعب قياس هذه النتيجة لكونها تتأثر بالعديد من العوامل التي قد تخرج عن نطاق سيطرة برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً. فعلى سبيل المثال، إذا تلقى صاحب المنزل الدعم من البرنامج واستطاع الالتزام بالسداد المنتظم لأقساط الرهن العقاري لمدة عامين لكنه أخفق وتعرض لحجز الرهن في العام الثالث، فهل نعد هذه النتيجة نجاحاً أم فشلاً؟ قطعاً شكّل تكرار الإخفاق بين المقترضين المتلقين للدعم مشكلة مزمنة مصاحبة لجهود التدخل في دعم الإعسار والرهن العقاري منذ وقوع الأزمة. فما هو معدل تكرار الإعسار المسموح به ليستمر اعتبار البرنامج ناجحاً؟ وما التدخلات اللازمة لاكتشاف حالات تكرار الإعسار ومن ثم تجنبها؟

ونظراً لمدى التعقيد في قياس نتائج الإعسار وحجز الرهن والضغوط السياسية للإنفاق على تمويل البرنامج، احتلت مخرجات البرنامج، كعدد متلقي الخدمة من أصحاب المنازل والدولارات المنفقة، مكانة الأولوية القصوى في برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً. وعلى مستوى المجال، طالبت وزارة الخزانة الولايات بتقديم تقارير توضح بيانات الأداء كل ثلاثة أشهر أي بصفة ربع سنوية. فتلك التقارير التي تركز على الأداء تُستخدم في الأساس لمعرفة الأموال المنفقة وعدد أصحاب المنازل الذين تلقوا الخدمة، بالإضافة إلى الإحصائيات العامة التي تدرس حالة الولاية من حيث نتائج التوظيف والإعسار[١٤]. أما على مستوى مجال السياسة، فكان هناك العديد من المبادرات الاتحادية لدعم الإعسار وحجز الرهن التي تلقت نقداً لاذعاً بسبب دعمها لعدد قليل من أصحاب المنازل على عكس الخطط التي استهدفتها تلك المبادرات. وكان ذلك سبباً لأن يواجه برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً ضغطاً هائلاً لتقييم أكبر عدد من المقترضين في أسرع وقت ممكن. كما كانت وزارة الخزانة تحت الضغط لإنفاق أموال برنامج تخفيف الأعباء عن الأصول المتعثرة (TARP) قبل انتهاء سلطتها بحلول أكتوبر ٢٠١٠. وهذا ما أدى إلى أن احتل تخصيص مبالغ التمويل وإنفاقها محور الاهتمام بصفته المؤشر الرئيسي على نجاح البرنامج. وعلى الرغم ممّا حققه ذلك من تبسيط قياس النتائج مثل معدلات تكرار الإعسار وسحب الرهن، فإنه كان من المرجح مقايضة بين التدخلات المصممة بهدف تقديم أكبر قدر من المساعدة لأكبر عدد من المقترضين في أسرع وقت ممكن، وسبل التدخل للحد من حالات الإعسار وتعزيز الاستقرار الطويل الأمد لقطاع الإسكان. وباختصار، يعد تجنب الإعسار وحجز الرهن من الغايات المعقدة التي يتطلب تحقيقها استخدام تقنيات وأساليب معقدة. وقد تم تقليص الإجراءات المعقدة في برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً على مستوى مجال السياسة من خلال وضع سبل التدخل الموحدة والنموذجية والتركيز القصير الأمد على المخرجات - وهي زيادة عدد أصحاب المنازل متلقي الخدمة ومبالغ التمويل المنفقة – بدلاً من تخفيض معدلات الإعسار وحجز الرهن على المدى الطويل.

كما تم إدخال الكثير من الهياكل البنائية على البرنامج الرئيسي لدعم الولايات الأكثر تضرراً وخضعت صياغة البرنامج للتمحيص والتحليل، وذلك على مستوى المنظمة ضمن نظام التطبيق المتبع في المنظمة المانحة للترخيص (هيئة تمويل الإسكان في أوهايو)، وضمن

المنظمات الاستشـارية غير الربحية المعنية بتوفير الخدمات للإسكان، وكذلك ضمن مزودي الخدمات من مؤسســات الإقراض الخاصة التي تقر في النهاية إما بقبولها أو رفضها لخطط توفـير دعم الرهن العقـاري لأصحاب المنـازل. ولم يكن الدور الذي تمارســه هيئة تمويل الإسكان في أوهايو بصفتها السلطة المنظمة لبرنامج دعم الأطراف الأكثر تضرراً، دوراً جديداً. وقد كانت الهيئة، شــأنها في ذلك شأن غيرها من جهات تمويل الإسكان على مستوى الولاية، تمارس دورها المحوري بالفعل من خلال تنسيق أنشطة الأطراف المعنية بالولاية فيما يتعلق بحلــول تجاوز أزمة الرهــن العقاري. كما عملت هيئة تمويل الإســكان في أوهايو ســابقاً على تنســيق مبادرات مماثلة، وهو ما جعل الأطراف العاملة الأخرى تراها السلطة المعنية بتحمل مسئولية البرنامج.

وقد تميز الهيكل الحالي والذي أعدته هيئة تمويل الإسكان في أوهايو في إحدى مبادراتها الســابقة، والمعروف باســم "أنقذوا حلم أوهايــو"، بأن له القدرة على دعــم تنفيذ برنامج تمويــل ودعــم الولايات الأكثر تضرراً أو إعاقته. فمن ناحية، يســهم هــذا الهيكل في خلق بنية تحتية مجهزة يمكن اســتغلالها في تدشــين وتطبيق برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً. وعملت الهيئة على تمويل المنظمات غير الربحية المعنية بتمويل الإسكان في الولاية من أجل تقديم الخدمات الاستشــارية والقانونية لأصحاب المنازل المعرضين لحجز الرهن. وأسهمت البنى التحتية الحالية لإعداد التقارير وتقنية المعلومات التي كانت متاحة للاستخدام ضمن الجهات الفرعية المانحة التابعة لهيئة تمويل الإسكان في أوهايو، في تسهيل أنشطة التنسيق والتواصل بين الأطراف المشــاركة. كما كان للمنظمات الخدمية غير الربحية شبكات مكنتها من الوصول بســهولة إلى الفئات المســتهدفة من المواطنين. لذلك، وعلى الرغم من اختلاف البرنامــج الرئيــسي المتاح من خلال مبــادرة أنقذوا حلم أوهايو عــن برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً، فإن الفئة المســتهدفة كانــت واحدة، وهي أصحاب المنازل المعرضين لحجــز الرهن. وكما لاحظنا مــن المربع (٧-١) وجود اعتقاد قوي لدى الأطراف المشــاركة في هيئة تمويل الإســكان بولاية أوهايو، بضرورة تعزيــز برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً للبنى التحتية الحالية، وتمويل ذات المؤسسات العاملة في توفير خدمات استشارات الإسكان لإمداد برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً بخدمات التســجيل. كما أن الأطراف المشــاركة تسعى إلى حث الشبكات الحالية على التعاون والعمل مع الفئات المستهدفة. ومن المؤكد

أنــه لولا توافر تلك البنى التحتية بالفعل، لما اســتطاعت ولاية أوهايو إطلاق برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً خلال الفترة الزمنية المحدودة التي حددتها الحكومة المحلية. لذا كان للبنى التحتية الحالية دور بالغ الأهمية في هذا الشأن.

ومن ناحية أخرى، تســبب العمل من خلال البنى التحتيــة الخاصة بإنقاذ حلم أوهايو في عرقلــة الخيارات المتاحــة أمام برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، وربما أســفر ذلك عن وجود عمليات غير مثالية أو متقنة سلوكياً لأنشطة البرنامج، وكان من الممكن تحقيق نتائج أفضــل لــو تم تصميمها دون النظــر في البنية التحتية الخاصة ببرنامــج إنقاذ حلم أوهايو. لقد صُممت البنى التحتية لمبادرة أنقذوا حلم أوهايو بهدف تقديم الخدمات الاستشــارية لأصحــاب المنــازل المتعثرين، وليس لتقديــم الدعم المالي المباشر. وقد حظــر برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، بموجب القانون، اســتغلال تمويل البرنامج في ســداد قيمة الخدمات الاستشــارية أو القانونية. وبغض النظر عن جهود ومحاولات هيئة تمويل الإســكان بولاية أوهايو للحصول على اســتثناء أو إعفاء من هذا الحظر، فإن الخدمات الاستشــارية لم تكن جزءاً من برنامج دعم الأطراف الأكثر تضرراً. لذا كانت مشاركة برنامج دعم الولايات الأكثر تــضرراً قائمة في الأســاس على منطق تغيير مختلف تماماً، على الرغــم من توجيهه إلى الفئة المستهدفة نفسها.

وتســبب ذلك أيضاً في خلق المزيد من التحديات في المؤسســات الخدمية. فبينما كانت خبراتهم الرئيســية تركز على الخدمات الاستشــارية للإســكان، لم يكن مسموحاً لها بتقديم خدماتها إلى العملاء الذين يمولهم برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً. وبينما تُعرف خدمات استشارات الإســكان بكونها تقنية تغيير تســتهدف المواطنين، فقد كان يُعرف برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً (تســجيل العملاء) بصفته تقنية معالجة شــئون المواطنين، إذ يتم من خلاله جمع الوثائق والمســتندات، والتأكد من الأهلية ومتابعة الحالة للتأكد من اســتيفاء جميع الوثائق والمستندات اللازمة. ولقد افتقرت بعض المنظمات الاستشارية للبنى التحتية اللازمــة لمعالجة كميات ضخمة من الأعمال الورقية، وهو مــا أدى إلى خلق عقبات وتأخر زمنــي في خدمة الفئات المســتهدفة من المواطنين. كما أدى ذلــك، في العديد من الحالات، إلى خلق تعارض بين البرنامج والأهداف المؤسســية. كما لم يحبذ بعض المؤسسات الخدمية

اســتثمار وقتها ومواردها في برنامج جديد يتطلب المزيد من الأعمال الورقية وقدراً أقل من المهارات، وذلك بســبب فشل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً في منح المنظمات الخدمية ما يعوضها عن ضخامة أعداد العملاء.

كــما أنــه يمكن اعتبار مؤسســات التمويل مؤسســات خدميــة بالنســبة لبرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، كما أنها تخضع لســلطة الســوق. فلا يمكن أن تؤثر قرارات مشاركة جهــات الإقراض في البرنامج فيما تحققه من أرباح أو موقعها في الســوق. وعلى الرغم من ندرة تفاعل جهات التمويل مع المشــاركين في برنامج دعــم الولايات الأكثر تضرراً، فإنه من الضروري أن يوافقوا على تقديم أي دعم أو تمويل للمساعدة في الرهن العقاري المقدم من خــلال برنامج دعــم الولايات الأكثر تضرراً. فالرهن العقاري هــو التزام قانوني بين أصحاب المنازل (المقترضين) والمؤسســات المالية (المقرضين)، وله إجراءاته الخاصة لتحصيل الأقساط المستحقة والمطالبة بسحب الرهن عند عدم الالتزام بالسداد. ونظراً لأن الدعم المقدم من خلال برنامج تمويل الولايات يتطلب إدخال تغييرات على شروط وأحكام الرهن العقاري أو إرشادات الخدمة المقدمة من المستثمر، كان ضرورياً أن يوافق المقرضون على المشاركة، وأن يتم إعــداد هيكل البرنامج بطريقة يقبلها المقرضون. وكانت هذه إحدى المشــكلات التي واجهــت البرامج الاتحادية الســابقة المعنية بدعم الرهن العقــاري، فقد كان من الصعوبة الحصــول على مشــاركة وامتثال جهات الإقراض الخاصة. وقــد كان الهدف من العمل عبر الوكالات التابعة للولاية، في ظل برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، هو المساعدة في تنسيق هذه المشاركة.

ونظــراً لتمتع كبرى جهات الإقراض الوطنية والتي تقدم خدماتها لمعظم القروض في كل ولاية، بسلطة كبيرة على تطبيق البرنامج، فليس من الممكن إنجاز أي برنامج دون مشاركتها. وما تفضله تلك الجهات الوطنية للإقراض هو وضع المعايير النموذجية، والتوجيهات الواضحة لتحديد الأهلية ونوع المساعدة المتاحة، دون الحاجة إلى تطبيق ثمانية عشر برنامجاً مختلفاً خــاص لكل ولاية، يكــون لكل منها آلياتــه وتقنياته الخاصة. وبعد مرور عدة أشــهر من المحاولات المستقلة والمنفردة للولايات والتي باءت بالفشل في حشد مشاركة جهات الإقراض الوطنية في برامجها، عملت وزارة الخزانة على تسهيل تطوير إستراتيجية وطنية تتسم بقدر

أكـبر من المعايير النموذجية. واقتضى الاعتماد على البنيـة التحتية المتاحة لتطبيق برنامج دعـم الولايات الأكثر تضرراً، من خلال كل من شـبكة أنقذوا حلـم أوهايو ونظام الإقراض الوطنـي، إلى اتبـاع منهج أكثر نموذجية مما كان مسـتهدفاً في البدايـة لتنفيذ برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً.

وبعيـداً عن الهياكل والعمليات المنفذة على مسـتوى المنظمة، تم تشـكيل البرنامج في النهاية وفقاً لما هو مسـموح بـه عند الخطوط الأمامية من نظـام التطبيق. حيث تفاعل بصورة مباشرة أصحاب المنازل المعرضين لخطر حجز الرهن بصفتهم الفئات المستهدفة من برنامـج دعم الولايات الأكثر تضرراً، مع البرنامج من خلال مجموعة من بوابات التسـجيل الإلكترونية التي أعدتها وتشرف عليها هيئة تمويل الإسكان بولاية أوهايو وخدمات الاشتراك والتوعية التي تديرها الهيئات الاستشارية في مجال الإسكان، والتي تجرى عادة عبر الهاتف. حيث يبدأ صاحب المنزل العملية بتعبئة استمارة التسجيل (المكونة من ١٧٧ حقلاً) المتاحة عـبر البوابـات الإلكترونية، أو الاتصال بالخط السـاخن المجاني لوكيـل الخدمة الذي يقوم بنفسـه بتعبئة حقول البيانات تلك نيابة عن صاحب المنزل. ويدفع المسـتفيد رسـوماً في البدايـة مقابل الخدمة. ولقد عانى أصحاب المنازل لعدة أشـهر من واقع احتمال فقدانهم لمنازلهم. ثم سـمعوا بطريقة ما عن هذا البرنامج فاجتاحهم فضول التعرف على متطلباته، ولكنهم اصطدموا بتعقيدات عملية التسجيل. وبعد إتمام أصحاب المنازل لطلب الالتحاق، يتم تحويلهم تلقائياً (عبر نظام تكنولوجيا المعلومات) إلى مستشار الإسكان المكلف بمتابعة الإجـراءات مع أصحـاب المنازل في غضون بضعة أيام. ثم يعمل مستشـار الإسـكان على مراجعة المعلومات المقدمة عبر الإنترنت سواء عبر الهاتف أو مقابلة شخصية للحصول على نسـخ ورقية من المستندات التي تؤكد صحة البيانات المقدمة عبر الإنترنت، مثل الإيرادات الخاضعة للضريبة، وكشـف الراتب، وإثبات البطالة أو غيرها من أدلة الإعسـار. ثم يتقدم مستشـار الإسكان إلى هيئة تمويل الإسكان بولاية أوهايو بمجموعة متكاملة من المستندات، والتي تخضع للمعالجة الداخلية لتقييم أهلية واستحقاق الطلب. وفي النهاية، وفور اتخاذ القـرار بأن العميل مؤهل لتلقي الدعم، تتواصل هيئة تمويل الإسـكان في ولاية أوهايو مع جهات الإقراض للحصول على موافقتها بتقديم الدعم[١٥].

هــذا هو الواقع الفعلي لتقنية معالجة بيانــات المواطنين، والقابعة في قلب برنامج تمويل الولايات الأكثر تضرراً. ومن الممكن أن تستغرق هذه العملية مدة تتراوح بين عدة أسابيع إلى عدة أشهر، لذا لا يدهشنا تخلف العديد من أصحاب المنازل، حتى وإن كانوا مستحقين لتلقي الدعم، عن إتمام العملية بالكامل. فخلال الأشهر الثمانية عشر الأولى من عمر البرنامج، تقدم ما يقرب من خمسين ألفاً من أصحاب المنازل في أوهايو عبر الإنترنت للتسجيل في برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، وبلغ عدد المستحقين فعلاً للدعم قرابة ثمانية وعشرين ألفاً. إلا أن من أكمل إجراءات التقديم حتى نهايتها لم يتجاوز عشرة آلاف[١٦]. وقد لفت هذا المعدل المنخفض جداً انتباه القائمــين على تنفيذ برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً على نطاق الدولة. ثم عملت هيئة تمويل الإسكان في ولاية أوهايو على إدخال بعض التحسينات على العملية في محاولــة منها لتقليل عدد الخطوات وكمية الأعمال الورقية المطلوبة من أصحاب المنازل، كما عملت على حث العديد من الجهات الاستشــارية الخارجية للمشاركة [١٧]. وإنه لمن الصعوبة بمكان أن يتحقق الهدف الأســمى بتغيير الســلوكيات، والحد من الإعسار وحجز الرهن، إن لم يتمكــن أصحاب المنازل مــن التقدم للحصول على الخدمة من الأســاس. ولم تكن تعقيدات عمليــة التقديم هذه نتيجة للرغبة في كبح أعداد الطلبــات المقدمة، بل كانت غير مقصودة لضرورة تدشين البرنامج في أسرع وقت ممكن واستغلال البنى التحتية القائمة بالفعل.

بالإضافة إلى تفاعل وتعامل الفئات المســتهدفة مع الأعــمال الورقية وأنظمة المعالجة، تعاملوا أيضاً في النهاية مع استشاريّ الإسكان أثناء مرحلة الإدراج بالبرنامج. وكان مستشار الإســكان مسئولاً عن إثبات أهلية صاحب المنزل للدعم المقدم من البرنامج، وتسهيل إعداد خطــة حول نوع دعم الرهن العقاري المناســب لصاحب المنــزل. فكما نعلم أن أحد نتائج الجودة المنشــودة من برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً هي منح مستشار الإسكان الحرية المطلقة لتصميم الحلول المخصصة التي تناسب أصحاب المنازل. ونظراً لضرورة وضع معايير نموذجيــة، فُرضــت على تلك الحرية بعــض القيود. ويوضح المربع رقــم (٣-٤) قائمة تضم مجموعة من خيارات البرنامج، ومعايير الأهلية المطبقة.

وعلى الرغم من تلك المعايير النموذجية، غالباً ما يوجه مستشــارو الإسكان على مستوى الخطــوط الأمامية أصحاب المنــازل إلى الخيارات التي يراها الاستشــاريون هي الأنســب

لحالاتهم الخاصة. ويبدو أن ما يتمتع به استشــاريو الإســكان مــن خبرات في التعامل مع المقترضين الذين يواجهون شــبح حجز الرهن – كالسماع لقصصهم بشأن المقرضين الذين لم يســتجيبوا لاحتياجاتهم وتسببوا في خســارتهم لمنازلهم – هو ما يحرك استشاريّي الإسكان ويدفعهــم لمنــاصرة أصحاب المنازل والدفــاع عن حقوقهم. وعلى الرغــم من اقتصار دور موظفــي الجهــات الاستشــارية في برنامج دعم الولايــات الأكثر تضرراً عــلى متابعة أعمال تســجيل المســتحقين، وليس الدفاع عن حقوقهم، إلا أن الفئة المســتهدفة لا تزال كما هي، ولا يزال الاستشــاريون يســتمعون إلى قصص أصحاب المنازل. ومن المحتمل أن يؤثر ذلك في مقترحاتهم للعملاء. فعلى ســبيل المثال، كان أحد الخيارات الأربعة للبرنامج هو تقديم المســاعدة الانتقاليــة لتمكين صاحب المنزل من إعادة منزلــه إلى البنك دون الوقوع تحت وطأة الإعســار وســحب الرهن، حيث كان ذلك هو الملاذ الأخير للكثير. وحتى ولو لم يكن صاحب المنزل قادراً على الاستمرار في سداد أقساط الرهن العقاري بعد انتهاء الدعم المقدم لــه من برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، فقد اســتفاد بالفعل من الدعم الذي تلقاه من خــلال اكتســاب المزيد من الوقت للإقامــة في منزله. لذا يحتمل أن يؤثر هذا الشــعور في معدل إقبال أصحاب المنازل على خيار الدعم الانتقالي، مسبباً بذلك انخفاض الإقبال وبذلك انخفاض التمويل المخصص لهذا الخيار بقدر كبير.

وفي النهاية، قد يكون مستشارو الإسكان على مستوى الخطوط الأمامية أكثر أو أقل دعماً في تســهيل إجراءات توثيق أهلية صاحب المنزل. وتتلقى الجهات الاستشــارية تعويضات بمعــدل أعلى عند تقديم أصحاب المنازل طلباتهم واعتبارهم مؤهلين للدعم، إلا أن ذلك قد يوقع تلك الجهات الاستشــارية تحت ضغوط داخلية لخدمة العملاء الذين يحتمل قبولهم بوصفهم مســتحقين للدعم. وهذا قد يســبب أمراً حتمياً وهو تجاهل الجهات الاستشارية لأصحــاب المنازل الذيــن يعتقدون بعدم احتمالية تلقيهم لدعــم البرنامج. ومن ثم تثبيط هــؤلاء العملاء عن الاســتمرار في إتمام إجراءات العملية. وعــلى الرغم من عدم وجود أي مســتندات توثق حدوث ذلك في برنامج ولاية أوهايو، فإن من الضروري الاهتمام بالتفكير في طريقة تأثير الدوافع والضغوط الداخلية على سلوك العاملين بالخطوط الأمامية. وبينما يكون إحداث التغيير في حياة الفئة المستهدفة من المواطنين هو التغيير المنشود، فإن مهمة العاملين بالخطوط الأماميــة لبرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً هو معالجة بيانات وأوراق

المواطنين. وقد يتعارض هذا الدور مع مهمة الخطوط الأمامية بصفتهم مستشاري الإسكان في برامج أخرى، وهو ما قد يؤثر في طريقة تفاعلهم مع الفئة المستهدفة من المواطنين.

تحديات التطبيق: المخاطر المحتملة التي تهدد القيم العامة:

لم يتـم صياغة برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً ولا تشـكيله في الغرف المغلقة بمعرفة مجموعة ساذجة من الموظفين الحكوميين، الذين يعتقدون بأنهم قد نجحوا في إعداد الخطة الأفضل لتحقيق النتائج المنشـودة. بل تم إعداد وتطوير البرنامج عبر مسـتويات مختلفة من مجالات السياسـة وفقاً للفرص والتحديات القائمـة. وكان هناك العديد من التحديات عـلى طول الطريق، وقد أثرت كثـيراً في صياغة تطبيق برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً في ولايـة أوهايو ثم في النتائـج النهائية المتحققة. والخطوة الهامة الأخيرة عند دراسـة حالة صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً هي تقييم النتائج المنشود تحقيقها لخدمة القيم العامة للبرنامج، وهذا ما لخصناه في الجدول رقم (٧-١)، الذي أظهر نطاق تهديدات تطبيق النظام وقدرته على تحقيق نتائجه.

أولاً: بالنسبة لجودة البرنامج، كانت هناك رغبة لمنح الهيئات الاستشارية المرونة والحرية لتصميـم خيارات الدعـم الخاصة بها التـي تقدمها لأصحاب المنازل. وقـد احتلت حلول التدخـل المخصصة لكل فرد مكانة مهمة جداً، بسـبب تعقيدات عمليـة الرهن العقاري. بيد أن سـمات نظام التطبيق قد أدت إلى ضرورة اتباع منهج تدخل أكثر نموذجية. ولحث مؤسسـات الإقراض الخاصة للمشـاركة، كان من الضروري تقليص عدد خيارات المسـاعدة الموجهـة لأصحاب المنازل، وتزايد الضغط لتوحيد المعايير نتيجة للحاجة إلى ضمان الشرعية داخـل الولايات. فبدلاً مـن أن تعمل الولاية على صياغة وإعداد برنامجها من البداية، كان من الأسـهل فنياً تبني نماذج متشابهة من مختلف الولايات، تقترب في مضمونها من الأمثلة المقدمة من وزارة الخزانة. وعلى الرغم من أن اتباع نموذج بعينة تسبب في تقليص المرونة، فإن اتباع النموذج يعمل على زيادة نزاهة وشـفافية التقارير، وهو أمر ضروري وهام أيضاً بالنسبة لبرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً. وهنا نأتي إلى عامل المفاضلة بين إعداد الأنظمة التي تسـهل عملية القياس والتقييم والنزاهة وتلك التي تتبنى سـبل تدخل مُعدة لأغراض خاصة.

واحتل إعداد نظام مســتدام يعزز القدرة الحالية والبنى التحتية الخاصة بالولاية المرتبة الثانية في مخرجات النظام ذات القيمة العامة. وقد نجح برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً في تحقيــق هذه الغاية بعدة طــرق مختلفة. حيث كان العمل باســتخدام البنى التحتية المتاحة في مبادرة أنقذوا حلم أوهايو عنصراً هاماً لتدشين برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً بسرعــة، وفي إطار زمني محدود حددته وزارة الخزانــة. وعلى أي حال، كان منطق التغيير في مبــادرة أنقذوا حلم أوهايو مختلفاً جوهرياً عــن منطق التغيير في برنامج دعم الولايات الأكــثر تضرراً. وأدى الاعتماد على البنى التحتية القائمة إلى غض الطرف عن دراســة بدائل التنســيق الأخرى التي كانت أكثر توافقاً مع المهام المزمع تنفيذها، وهي فحص مدى أهلية واســتحقاق مقدمــي الطلبات. ويظل التحدي القائم هو كيفية انتقال تلك الشــبكات إلى مساعدة أصحاب المنازل بعد أن ينتهي تلقي الدعم.

ثالثاً، تعتمد القيمة العامة لبرنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، جزئياً على مشاركة العميل، حيث يحصل جميع أصحاب المنازل المستحقين للدعم على فرص متكافئة في تلقيه. وشكّل طول فترة الفحص والفرز عائقاً كبيراً أمام القدرة على الانتفاع من البرنامج. وقد بدأ الكثير من أصحاب المنازل في إجراءات التقديم لكنهم لم ينهوها، وأرجع بعضهم السبب في ذلك إلى شــعورهم بالإحباط من الإجراءات الكثيرة المستهلكة للوقت. بل تفاقمت تلك الأزمة أكثر نتيجة لندرة ما تمتلكه بعض هيئات الإســكان من موارد وقدرات تمكنها من خدمة العملاء، إلى جانب العوائق الجغرافية، مثل القيادة لمسافة طويلة للوصول إلى مقار المكاتب لاستيفاء أوراقهم. وأدخلت هيئة تمويل الإســكان في أوهايو تغييرات مســتمرة على نظام التسجيل لديها في محاولة منها لتقليص وقت الفرز، حتى إنها تنازلت عن بعض الوثائق والمستندات. بيد أن هذا الأســلوب قــد يقلص القدرة على فحص العميل وتحديــد أهليته بصورة كافية وصحيحــة. لــذا يعد تطوير برامج تزيد من إمكانيات الوصــول والانتفاع مع الحفاظ على معايير الأهلية بمثابة تحدٍّ مســتمر للبرامج المعنية بتقديم المساعدات العامة مثل صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً.

وأخــيراً، وربما العنصر الأكــثر أهمية في القيمة العامة للبرنامــج، هو احتمال عدم قدرة هيكل التغيير المنطقي في برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً أثناء معالجة طلبات المواطنين،

على مناقشة وعلاج أركان التغيير الأساسية لتجنيب المواطنين الإعسار وحجز الرهن. وتقديم الدعـم المالي لأصحاب المنازل المتعثرين يختلف عن تقديم مسـاعدات الضمان الاجتماعي الشهرية للمسنين. فالمسـنون بعد استلامهم للشيك يتمتعون باستقرار مالي أكبر مما كانوا عليه قبل اسـتلامه. إلا أنه بالنسبة للمساعدة في حالات الإعسار والرهن العقاري، لا يمكن تحديد ما إذا كانت الأموال المقدمة ستكون كافية لتجنب حجز الرهن والإعسار على المدى الطويـل أم لا. فأحيانـاً يتطلب الأمر إحـداث تغييرات ضخمة. فعلى سـبيل المثال، أحد المنهجيات التي يمكن تطبيقها هو تقديم تدريب مالي إضافي أو استشـارات للمسـاعدة في تأهيل أصحاب المنازل للاستمرار في سداد مديوناتهم قبل انتهاء فترة دعم سداد أقساط الرهن العقاري. وللأسف لم تكن المصادر متاحة بوفرة لاستثمارها في هذا النوع من أنشطة المتابعة والدعم الطويلة الأمد نظراً للقيود التي تفرضها السياسـة الاتحادية بشـأن الاسـتخدامات المشروعة للدعم المالي أو الحوافز عبر مختلف مستويات النظام، وكان الاهتمام الأكبر ينصب على مسـاعدة أكبر قدر ممكن من المتقدمين خلال فترة زمنية قصيرة. ولا يزال هذا تهديداً قائماً في مواجهة تحقيق القيمة العامة للبرنامج.

آليات التطبيق: نظام تقييم وتحسين الجودة:

بخـلاف حالة برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، لم يكن هناك خبر صحفي مهم يجذب الانتباه العام إلى مشـكلات التطبيق في أنظمة تقييم وتحسـين جودة أنظمة التعليم المبكر للأطفـال. فقد بُنيت تلك البرامج بمرور الوقت على قواعد من المعرفة وإدراك مدى أهمية التنشـئة الذهنية المبكـرة والاهتمام بضمان توفر بيئات صحيـة وذات جودة. ففي ولاية مينيسوتا، لتأمين الدعم الاتحادي وتوفير استثمارات جديدة في الولاية لتوظيفها في مجالات التعليـم المبكـر للأطفال، كان مـن الضروري توفير برامج ناشـئة لتقييم وتحسـين جودة الخدمـات. وقد كان رأي المتحفظين من الناحية المالية في ذلك أن مثل هذه البرامج تخلق وتُفعّل المسـئولية لدى القائمين على رعاية الأطفال في مجال التعليم المبكر، كما أنها "إثبات لدافعي الضرائب ولأولياء الأمور بأنهم سـيحصلون على التعليم الأفضل لمساعدة أبنائهم في الالتحاق برياض الأطفال"[١٨].

إلا أن التطبيــق الفعــلي لنظام تقييم وتحســين الجودة قد منح ما هــو أكثر من مجرد المســئولية العامة للمشــاركين في البرنامج. تلقت، ســيلفيا، وهي معلمة بأحد مراكز رعاية وتعليم الأطفال في ريف مينيسوتا، دورات تدريبية جديدة من خلال البرنامج، كان لها تأثير في طريقــة عملها اليومية مع فصلها الدراسي الذي يضم أطفالاً في عمر ثلاث ســنوات. ولم تكــن المعلمة الأخــرى اللاجئة الصومالية الجديدة، ليتا، ملمــة بطريقة عمل نظام التعليم مــن رياض الأطفال حتــى الصف الثاني عشر في بلدها الجديد، ولكنها رغبت في المســاعدة لتجهيز الأطفال للمدارس. وقد أمدها البرنامج بمصادر تمويل متواضعة وتدريب على كيفية ممارســتها للأنشــطة التربوية بطريقة صحيحة في أسرتها ورعاية أطفالهــا بالمنزل. وأصبح باســتطاعة الآلاف من أولياء الأمور حالياً استشــارة موقع توعية أولياء الأمور للتعرف على تقييم ودراسة مواقع رعاية الأطفال ليختاروا من بينها من يوكلون إليه رعاية أطفالهم أثناء تواجدهم بالعمل، ومســاعدتهم في تخفيض الأعباء الواقعــة على الأسرة أثناء هذه المرحلة الهامة. وقد انصب التركيز الرئيسي لهذا البرنامج على تغيير ســلوكيات الأفراد، مثل: كيفية تعامل مقدمي الخدمات مع الأطفال؛ وكيفية اختيار أولياء الأمور لخدمات الرعاية والتعليم المبكر، وما الذي يعايشه الطفل أثناء أول التحاق له بالتعليم.

واعتمد تحقيق البرنامج لأهدافه على المشــاركة التطوعيــة لما يزيد على اثني عشر ألفاً من مزودي خدمات التعليم المبكر للأطفال في الولاية. وعلى الرغم من تأكيد مناصريه على أنه ســيكون قفزة نوعية في تغيير أنظمة التعليم المبكر في ولاية مينيســوتا، إلا أن ما تحقق منه فعلياً كان اشــتراك عدد قليل من مزودي الخدمة خلال السنوات الأولى في الولاية، وقد كان ذلك مخالفاً لوعود القائمين على البرنامج عند طرحهم فكرتهم في ســباق تحدي أفضل برامج التعليم المبكر المنظمة على المســتوى الاتحادي. حيث ذكروا عند تقدمهم بخطتهم، أن المســتهدف هو إدراج ســبعة وثلاثين ألف برنامج تطوعي على مدار ٤ ســنوات. إلا أن المشــاركة خــلال أول عامين كان بطيئاً جــداً، وخصوصاً بين مراكز توفــير الخدمات المنزلية الخاصة أو مراكز رعاية الأطفال، بصفتها المراكز التي يعتقد بتفاوت جودة ما تقدمه بنسبة كبيرة. ولم يتلق التقييم من خلال برنامج تقييم وتحســين الجودة ســوى نســبة (٥٪) من البرامج المؤهلة، في جميع أنحاء الولاية. وليتمكن العاملون في مجال السياســة من تحســين عدد الاشــتراكات والتسجيل في البرنامج، فقد نجحوا في تشكيل تحالفات لخلق حوافز مالية

أفضل تحث على المشــاركة. ومع بداية العام الثالث، أقر المشرع منح المراكز الحاصلة على أعلى تقييــم حافزاً مالياً إضافياً عند عملها على خدمة الأطفال من متلقي الدعم والإعانات الحكومية. علاوة على ذلك، ســاهمت الاستثمارات العامة في برامج التعليم المبكر في خلق متطلبــات تُلــزم مراكز التعليم الحاصلــة على أعلى تقييم من خلال نظام تقييم وتحســين الجودة بالاستفادة منها.

وفي تشــابه كبير مع حالة برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً، كان نظام تقييم وتحســين الجودة يشــوبه الضعف والوهن عند تطبيقه في البداية، بسبب الإخفاق في تحقيق أهدافه ومنها الاشتراك. ولكننا نغفل بذلك الهدف من الاشتراك، ونعني بذلك المقاييس المستخدمة للمساعدة في تركيز نظام التطبيق على الأنشطة الرئيسية ذات الصلة بتطبيق البرنامج. فقد كانت رغبة القائمين هي تقديم بعض المؤشرات القصيرة الأجل للمســاعدة في التحفيز على تنفيــذ التعديلات والتطوير المســتمر لنظام التطبيق، مثل ما حــدث مع العاملين في مجال السياسة عندما قدموا الحوافز المالية بهدف تحسين معدل المشاركة في البرنامج. وكما سنرى لاحقاً أن عملية تطبيق برنامج تقييم وتحسين الجودة في هذه الحالة هو نتيجة المناقشات والمشاورات، وقد شاهدنا ما حققه التطبيق من تقدم ونجاح أحياناً وما واجهه من إخفاقات أحياناً أخرى، أثناء تفاعل المســتويات المختلفة من نظام التطبيق معاً لتحديد الصورة التي سيصبح عليها نظام تقييم وتحسين الجودة في الأنشطة والممارسات اليومية.

مؤشرات الفعالية: النتائج التي تحقق القيمة العامة:

قبــل الإبحــار في تفاصيل التطبيق، وكيفيــة تحقيقه، دعونا نتوقف قليــلاً لنفكر في النتائج المســتهدفة من التطبيق. وكما اتضح لنا، أنه من الضروري التفكير فيما تحققه عملية التطبيق ونعني بذلك القيمة العامة الناشئة عن عملية التطبيق. فكما كان ذلك واقعاً ملموساً في برنامج صندوق دعم الولايات الأكثر تضرراً، فلا يقتصر الأمر على وجود مؤشر واحد فقط لقياس القيمة العامة المســتهدفة من التطبيق. وبخــلاف تطبيق برنامج دعم الولايــات الأكثر تضرراً في ولاية أوهايو، لم يحدد مســبقاً أي طرف من الأطراف العاملة في مجال السياســة النتائج المســتهدفة من تطبيق نظام تقييم وتحســين الجودة. ويوضح الجدول رقم (٧-٢) الإطار العملي المطبق في الفصل الأول للتعرف على المؤشرات ذات الصلة بالتطبيق الفعال لبرنامج تقييم وتحسين الجودة.

إن التغيير في نتائج نظام التعليم المبكر للأطفال، وزيادة عدد مقدمي الخدمات المشاركين في البرنامــج، لهو المقياس والمؤشر الواضح والأهم في قياس مدى فعالية التطبيق؛ فهذه هي الأهداف المنصوص عليها في إجراءات التقديم للحصول على الدعم والتمويل الاتحادي. كما تعد هذه من الخطوات الضرورية التي تشــكل تحدياً في النظام، والتي تمكّن كذلك مزودي خدمات التعليم المبكر من فهم أدوارهم جيداً والتعرف على المصادر المتاحة لتحسين جودة البيئة التعليمية التي يوفرونها. وتشتمل مخرجات التطبيق الأخرى على عمليات التغيير في كل من النظام (تحسين جودة البيئة التعليمية من خلال سوق التعليم المبكر) وفي مجموعة الأفراد المستهدفين (أعداد الأطفال الملتحقين بمرحلة التعليم في رياض الأطفال). صحيح أن المنظمات العاملة في نظام التطبيق تركز بشــكل رئيسي، كما ســنرى لاحقاً، على حشد دعم ومشــاركة مقدمي خدمات التعليم المبكر؛ إلا أن أنشطة التطبيق لا تهتم كثيراً بالتركيز على مشــاركة أولياء أمور الأطفال. وكان لهذا التجاهل تأثيره المباشر لطريقة تشــكيل البرنامج المتبع أثناء تطبيق نظام تقييم وتحسين الجودة.

جدول (٧-٢)

مؤشرات فعالية برنامج تقييم وتحسين الجودة

	نتائج جودة العملية	المخرجات النهائية
التغيير في عمليات الأنظمة	زيــادة عــدد مــزودي خدمات التعليم المبكر الخاضعين للتقييم والمتلقــين لخدمــات التدريب والتوجيه عالية الجودة.	بيئات تعليــم مبكر للأطفال أكــثر جــودة (التــي تحصل على ثلاث أو أربع نجوم من مقياس التقييم).
التغيير في الفئة المستهدفة	حصول الآبــاء عــلى تقييم صحــيح ودقــيــق لتوفير المــعــلــومــات الــلازمــة لمساعدتهم عــلى اتخــاذ قرارات الرعاية والتعليم.	رفع مســتوى تجهيز وإعداد الأطفال للتعليــم في مرحلة رياض الأطفال.

تطبيق البرنامج الرئيسـي: كيفية تشـكيل البرنامج الرئيسي من خلال الهيكل والآليات الاجتماعية:

هنـاك العديد من المناهج المختلفة التي يمكن اتباعهـا لتحقيق النتائج الفعالة لعملية تحسين جودة التعليم المبكرة وكذلك لدعم تنشئة ونمو الأطفال وضمان استعدادهم للالتحاق بالتعليم في رياض الأطفال. ويمكن أن تسـن التشريعات التي تحدد المعايير الإلزامية، مثل تلك المعايير المسـتخدمة في ضمان سـلامة وأمان الطرق السريعة والكباري، أو تلك المعايير المستخدمة لضمان توفير طرقات تناسب ذوي الاحتياجات الخاصة في مباني المنشآت العامة. كـما يمكن للحكومة إعداد برامج عالية الجودة وتطويرها مع الإلزام بإدراج جميع الأطفال صغار السـن، بصورة تطابق ما نفعله مع الأطفال ممن تجاوزوا سـن خمس سنوات. وقد يلـزم البالغين قبل أن يصبحوا أولياء أمور بالاشـتراك في برامج توجيهية والعمل على إعداد خطة تعليمية لأطفالهم خلال الأعوام الأولى من أعمارهم.

وتعتمد قابلية المنهج وفاعليته، ضمن هذا الإطار السياسي، على استعداد العامة ورغبتهم في السـماح للحكومة بتشكيل ما يتم في أسرهم. ففي الولايات المتحدة، هناك قدر محدود من التهاون السـياسي. عـلاوة على ذلك، بعد أن تم رفض فكرة إعداد إسـتراتيجية وطنية للتعليم المبكر للأطفال في أوائل السـبعينيات من القرن الماضي، تحولت الولايات إلى الحلبة التي تشـهد التغييرات. وتم طرح العديد من المبادرات السياسية في مختلف أنحاء الدولة، والتي ركز بعضها على تحسـين مسـتوى القدرة على تحمل التكاليف، وحاول البعض الآخر التركيز على تحسـين القدرة على الوصول إلى الرعاية بالنسبة لمحدودي الدخل وغيرهم من فئات المواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يزال البعض الآخر يركز على تحسين الجودة في المجالات محدودة الموارد[١٩]. ونظراً لتنفيذ أنشـطة التعليم المبكر في بيئات متنوعة وأوساط مختلفة – كالأفـراد المعنيين بتطوير خدمات الرعاية الأسريـة للأطفال في منازلهم، ومراكز رعاية الأطفال التي تدير أعمالها في مؤسسات صغيرة أو غير ربحية؛ ودور العبادة والمدارس والمراكـز الاجتماعية التي تسـتضيف فصول التعليم المبكر للأطفـال – تتطلب تطبيق تلك السياسات والبرامج تفعيل التطبيق عبر مختلف الأوساط العامة وغير الربحية والربحية.

وفي هذا السـياق، بدأت الولايات في تعلم وتطبيق أنظمة تقييم وتحسـين الجودة نظراً لمـا حققته مبادرة أوكلاهوما من نجاح في أوائل القـرن الحادي والعشرين، أثبت أن مجال

التعليـم المبكر من المجالات التي يمكن تحسـين جودتها عبر الجهود التطوعية والتنظيمية. وبمجـرد تبني تلك الفكـرة في العديد من الولايات، بدأ العاملون في مجال سياسـة التعليم المبكـر للأطفال في البحث عن خياراتهم المتاحة. ونظراً لعدم توافر أي مواصفات قياسـية واضحة أو مطبقة على مستوى وطني في ذلك الوقت، بدؤوا في جمع التبرعات من المؤسسات المحليـة لإجراء الفحوصات والاختبارات الميدانية للتعرف على أدوات التقييم المحتملة التي يمكن استخدامها في تطوير مؤشرات صحيحة لتقييم جودة البرنامج. ويبدو أن تلك الخطة هي الخطوة المنطقية الأولى المتبعة بين أوسـاط العاملين في مجال السياسـة، حيث اعتقد الغالبية أن أي اسـتثمارات عامة تتطلب قاعدة راسـخة من العلـوم والأبحاث الاجتماعية. وبناءً على ذلك بدؤوا بتشكيل فريق عمل يضم مختلف العاملين في مجال السياسة للإشراف على العملية وتقييم وفحص نتائج العمل في المجال.

على الرغم من عدم اتفاق جميع العاملين بالمجال على مدى أهمية هذا النشـاط، فإن المعارضة الحقيقية لم تنشـأ إلا بعد ظهور نتائج اختبار المجال المستخدمة في المساعدة على تشكيل البرنامج التجريبي. وبينما اتفق العاملون في مجال السياسة على الاسم المختار لنظام تقييم وتحسـين الجودة في مينيسـوتا وهو "توعية أولياء الأمور" نظـراً لطريقة اهتمامهم بتوعية وتنمية فئة رئيسـية من الجمهور المستهدف عبر البرنامج؛ فإنه لم يكن هناك اتفاق مبدئي حول كيفية صياغة هياكل المكونات الرئيسـية الأخرى للبرنامج. واعتقدت المنظمات المدافعـة عن مصالح الشركات بأهمية خلق سـوق تنافسـية بين مقدمـي خدمات رعاية الأطفال في سـن مبكرة، تتسم "بالنقاء" قدر الإمكان. وهذا يعني تركيز الاستثمارات في كل من نظام التقييم وتسـويق المعلومات للآباء للتأثير في مسـتوى الطلب. وعلى النقيض من ذلك، أشـارت الأطراف ذات الخبرة العميقة في مجال التعليم المبكر للأطفال إلى أدلة مهمة تدل على فشـل السوق؛ لأن التكاليف المصاحبة لتوفير خدمات تعليم ورعاية مبكرة تتميز بالجودة الفائقة في السوق تتجاوز قدرات أولياء الأمور وإمكانياتهم المالية. وأكدت الأبحاث بالوثائق أن هذا الفشـل كان فشلاً ذريعاً خصوصاً في رعاية الأطفال محدودي الدخل ومن كانت أمامهم فرصة تحقيق الاستفادة القصوى من أنشطة الإعداد التعليمي للمرحلة التي تسبق الالتحاق بالمدرسة. وأكدت الأبحاث كذلك أن توفير الدعم لجانب العرض في جميع الولايات – في صورة تخفيض لتكاليف التدريب، وعرض حوافز مالية وتمويل – كان ضرورياً

لخلق حوافــز تحث القائمين على توفير خدمات التعليم المبكر على المشــاركة التطوعية في البرنامج. ولترســيخ هذه الأدلة والشــواهد، اعتمد العاملون في المجــال كذلك على تجارب الولايــات الأخرى، حيث كان التواصل من خلال مبادرة البناء [Build]، التي عُرفت بمبادرة الوســاطة وهي مبادرة تتمتع بدعم العديد من المنظمات الإنســانية الوطنية. واستضافت مبــادرة البناء شــبكة التعليم الوطنية لنظام تقييم وتحســين الجــودة حيث جمعت قادة الولايات المختلفة للاستفادة، من فرصة التعلم المتبادل، وندوات تلخيص الأبحاث، والأدوات التــي تترجم الأفكار إلى ممارســات محتملــة. وقد احتلت موارد التطبيــق أهمية بالغة في ولاية مينيسوتا حيث تبنى العاملون في مجال السياسة مبدأ التغيير ضمن البرنامج الرئيسي. وتحقق في النهاية الإجماع على ضرورة أن يكون التقييم الموضوعي ومعلومات أولياء الأمور مصحوبة بالدعم المناسب للبرنامج من ناحية العرض.

ولإطــلاق البرنامج التجريبي في خمس مجتمعات في عــام ٢٠٠٧، اقتضت الحاجة توفير المزيد من التفاصيل للعمل عليها ضمن مســتوى مجال السياسة. وبالإضافة إلى الحاجة إلى طرح نقاش بشــأن الأدوار والمهام المختلفة ضمن الشــبكة، اقتضت الحاجة كذلك التعرف على بعض المنظمات بهدف توظيفها وتقديم خدمات التدريب والتوجيه لمزودي الخدمات المهتمين بالمشــاركة في البرنامج؛ كما تم إعداد سجل مركزي لتسهيل عملية الوصول وتوثيق المشــاركة في تدريب التنمية المهنية؛ بالإضافة إلى ذلك تم إعداد المواد التســويقية الموجهة لمزودي الخدمة وأولياء الأمور، كما تم تنسيق وتنظيم كل منها.

ولم تكن هناك طريقة بديهية لتحقيق ذلك، ونظراً لما شــهده برنامج التطبيق من تطور بفعل التحرك الكبير على النطاق الوطني، بدأ برنامج مينيسوتا بدون تشكيل سلطة مركزية. واتخذت قوى العمل ومجموعات التطبيق في مجال السياسة الكثير من القرارات. ومارست المنظــمات الإنســانية دوراً جوهرياً في هذه المرحلة المبكرة من التطبيق، واســتثمرت هذه الكيانات من خلال التعاون الرســمي فيما بينها ملايين الدولارات في دعم الأنشطة الحيوية لتحقيق نجاح البرنامج التجريبي عند تطبيقه. فقد دعمت الاســتثمارات الخاصة أنشــطة تشكيل فرق العمل، والبنية التحتية للمعلومات والتسويق ومرافق الشبكات والاجتماعات، وأعمال التقييم.

ولقــد حقــق البرنامج التجريبي نجاحــاً مقبولاً على جميع المســتويات. حيث نجح في تقييم ١٤٤ برنامجاً للتعليم المبكر للأطفال من خلال عمليات اشتملت على تقديم الطلبات والتدريــب والتقييم على مقياس مكون من أربع درجات للأنواع الأربعة التي ضمها، وهي: شراكة العائلات، ومواد وإســتراتيجيات التدريس، وتقييم تعليم الأطفال؛ وتعليم المدرسين. بالإضافــة إلى عــدد ٢٤٤ برنامجاً في المجتمــع، وقد حصلت لك البرامج على أعلى مســتوى من التقييم (٤ نجوم) بســبب حصولها على الاعتماد الوطني أو بســبب امتثال تلك البرامج للمعايير الاتحادية[٢٠]. ولم يشــارك ســوى (٢٨٪) من مزودي الخدمات المؤهلين في خمســة مشروعات تجريبية. وعلى الرغم من عدم اســتغلال اهتمامات أولياء الأمور فعلياً في إدارة وتحريك تصميم البرنامج الأولي، إلا أن الشركات الخاصة المعنية بالمجال كانت لديها رغبة في ضمان أن يدلي أوليــاء الأمور بآرائهم وتطلعاتهم. فقد أجريت بعض الأبحاث أثناء المرحلة التجريبية على أولياء أمور ينتمون لأعراق مختلفة وذلك لتوثيق المشكلات الرئيسية التي قد تواجههم عند اختيارهم لبرامج التعليم المبكر للأطفال[٢١]. وكشفت هذه الأبحاث عن شعور أولياء الأمور بأهمية امتلاك مــزودي خدمات الرعاية بالوعي الكامل للقيم والعادات التي تتميز بها المجتمعات الأصلية والأعراق التي ينتمي إليها أولياء الأمور لبناء الثقة المتبادلة.

ولقــد جذب الشركاء من هيئات العمل الإنســاني الانتباه العام إلى أهمية برنامج تقييم وتحســين الجودة، حتى قبل نشر ومشاركة نتائج تطبيق البرنامج. وقد عقد أعضاء مبادرة الطريــق المتحد [United Way] وغيرهم من جهــات التمويل المهمين مؤتمراً صحفياً، أثناء الفعاليــات التشريعيــة المنظمة في عــام ٢٠١٤، في برلمان الولاية للمطالبة بتطبيق سياســة أكثر فعالية لتعليم الأطفال في ســن مبكرة، وأكدت الدور الرئيسي للبرنامج في تحسين عامل المحاســبة والمساءلة[٢٢]. وقد نجح المؤتمر في جذب انتباه الأطراف المعنية بصياغة السياسات في الولايــة، وعزز مواقفها الحيادية التي أبدتها المؤسســات الخاصة فيما يتعلق بالموضوع. وأدى ذلك في النهاية إلى أن قام حاكم الولاية المنتخب حديثاً بتشكيل مكتب إدارة التعليم المبكــر الذي أصبــح يتبع مجلس الولاية، وأصبح ذلك المكتب مســؤولاً عــن تنفيذ الخطة التي تتناول العديد من المقترحات التي قدمتها مجموعة الممولين، متضمناً ذلك اســتعراض الطرق الممكنة لنشر برنامج تقييم وتحســين الجودة عبر جميع أنحاء الولاية. وأســفر هذا التحرك عن استعداد الولاية للاستجابة للفرصة المتاحة عندما طالبت حكومة أوباما بتقديم المقترحات المتعلقة بالمنافسة على أفضل مقدمي خدمات التعليم المبكر.

وإنه لمـن الضروري، قبـل الانتقال للتعرف عـلى كيفية تحول آليـات التطبيق بفضل تخصيـص هذا الدعم، العمل على تلخيص ما توصلـت إليه هذه الحالة عند هذه المرحلة. وإن عملية تحسـين جودة التعليم المبكر للأطفال في السوق وكذلك تحسين خدمات تأهيل الأطفال للالتحاق بالمدارس عملية معقدة. وتخرج بعض التدخلات الضرورية، مثل تكليف أولياء الأمـور بتطوير خطة تعليمية لأطفالهم، عن نطـاق الضوابط الإلزامية المقبولة على المستوى العام. وبدلاً من ذلك، تم تطوير نظام تقييم وتحسين الجودة استجابة للحاجة إلى تطوير جودة التعليم في الأسـواق الرسمية؛ وتم تشكيل العناصر التفصيلية لبرنامج التطبيق عبر إجراءات العمل، والموارد والفهم الذي يكتسـبه العاملـون بالمجال بمرور الوقت. وقد كانت مشاركة هؤلاء الأطراف طواعية، يحركهم في ذلك الالتزام بمحاولة التفاعل مع البرنامج العام والذي يعمل ضمن إطار معين. كما شكلت مصادر الجهات الخاصة عنصراً أساسياً في ممارسة أنشطة التطبيق عند هذا المستوى.

ولقد أسـهم التمويل الاتحادي، عند توفيره، في تغيير الآليات المتبعة في مجال السياسة. فلـم يعد نظام تقييم وتحسـين الجـودة مجرد برنامج يلقى الدعـم والتأييد من منظمات الخدمة غير الربحية، ومجموعات الشركات المهتمة، والمؤسسـات الخاصة، بل تحول ليصبح مبـادرة تتلقى دعماً اتحادياً وتشرف عليها إدارة جديـدة في الولاية معنية بالتعليم المبكر. حيث عملت الجهة المانحة للترخيص على تطوير إرشـادات وتعليمات تطوير الخدمة التي انتقلـت بالتعاقدات إلى منظمات الخدمة غير الربحية. وشـكلت الولاية لجنة استشـارية تضم العاملين في مجال السياسـة، وهي تعنى بضمان إدراج الدروس المسـتفادة من اختبار المجال والبرنامج التجريبي ضمن ممارسـات التحسين المستمر للتطبيق. وقد مارست إدارة التعليم المبكر دورها الرئيسي، في الإشراف على العمليات، وتخطيط أنشطة البرنامج، وتنقيح وتحسـين العمليات، كما تحملت مسـئولية الإشراف على برنامج مسـابقة أفضل الجهات المستحقة للدعم والتي بلغت تكلفتها ٤٥ مليون دولار وتمتد لأربع سنوات.

ولكـن تأثرت هذه المسـئولية بمكانة مكتب التعليم المبكـر في حكومة الولاية. حيث كانت رؤية المكتب عند تأسيسـه هي التواجد في قلب جميـع الإدارات التعليمية التابعة للولاية، وكذلك الصحة والخدمات الإنسـانية نظراً للـدور الإشرافي الذي تقوم به كل هيئة

في برامــج الطفولة المبكرة. ولكن يبدو تحقيق هذا الأمر صعباً من الناحية العملية، فلكل هيئة مهمتها ورسالتها الخاصة. حيث يصعب أن تولي وزارة التعليم برنامج التعليم المبكر للأطفــال جل الاهتمام، وهي التي اعتــادت العمل بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم أو الإدارات الصحيــة التي اعتادت العمل بالتعاون مــع إدارات الصحة التابعة للمقاطعة. وبينــما كان مدير مكتب التعليم المبكــر يُعين ويعمل بالتعاون مع هيئــة التعليم المبكر التــي يعينها الحاكم، كان تطبيق نظام تقييم وتحســين الجــودة واحداً من بين أحد عشر مشروعــاً تم إطلاقهــا لتكون جزءاً من برنامج مســابقة أفضل الجهات المســتحقة للدعم [Top Grant]. ولم يتــم إدراج برنامــج تقييم وتحســين الجودة مباشرة ضمن الأنشــطة الحالية للإدارات. وللحصول على ترخيص التعليم المبكر، عملت الفرق المُشــكلة من إدارة الخدمات الإنسانية وبرنامج الغذاء وإدارة التعليم بصفة دورية مع نفس مجموعة مزودي الخدمات المســتهدفين لتعزيز توعية الآباء بمســار الأعمال؛ وهو ما اقتضى إعداد مذكرات مُتقنة من مندوب كل هيئة. وأوكلت مسئولية الإشراف اليومي على أنشطة برنامج توعية أولياء الأمور على مسئول التنسيق في إدارة الخدمات الإنسانية.

علاوة على ذلك، ســاعد توفر الموارد المالية اللازمــة في تنفيذ البرنامج التجريبي، واتضح من خلال ذلك ضرورة إدخال عدد من التغييرات على البرنامج الرئيسي. واقتضى الأمر كذلك إجــراء عدد من عمليات التقييم الذاتية من خلال التقارير بســبب نــدرة التمويل الموجه للملاحظــة والرقابة المباشرة. ونتيجــة لذلك انخفض معدل التدريب والحوافز المالية. وتم تعديل بعض المؤشرات البحثية. وعملت إدارة الخدمات الإنســانية، من خلال استشــاراتها لأعضاء مجموعات العمل، على إعداد عدد من الأدلة والوثائق والصيغ اللازمة لتوحيد منهج ما يحتمل أن يتعلمه المشاركون من البرنامج. كما أبرمت أيضاً تعاقدات مع كيانات جديدة منتــشرة في جميع أنحاء الولاية بهدف تحمل مســئولية التدريــب والتقييم. وتبنوا عملية جديدة تهدف إلى الســماح للمشاركين الجدد ببدء البرنامج مرتين سنوياً، في يناير وفي يوليو. كــما تهدف أيضاً إلى توفير تدريب فريق العمل الميداني في منظمات مزودي الخدمات فيما يتعلــق بهذه العنــاصر وغيرها من العناصر الأخرى. كما عملوا على صياغة كيفية تنســيق هذه العمليات بين الكيانات المختلفة. ويوضح الشكل (٥-٢) ما تم التوصل إليه، في محاولة لإعداد شرح مفصل لأداة سير العمليات الخاصة بالبرنامج.

وبغــض النظر عن تلك الجهود المبذولة لتوحيد منهــج البرنامج، ظل هناك العديد من الاختلافــات الكبيرة بين مزودي الخدمات ومنظمات الخدمة الأربعة عشر في كيفية تقديمها لأنشطتها المتعلقة بتوعية أولياء الأمور. حيث تعمل منظمة الخدمة، وهي التي تملك موارد رعاية الطفل، على شرح تفاصيل توضح كيفية استمرار القوى العاملة على مستوى المنظمة في تنقيــح البرنامج الرئيسي. وقد أجرت الهيئة، بصفتها منظمة مشــهورة وذات باع طويل في مجــال الخدمات الخيرية، عدداً من المبادرات ذات الصلة بتطبيق نظام تقييم وتحســين الجــودة في حدود ميزانيتها البالغــة ٩ ملايين دولار. فالهيئة تعــد كادراً ضخماً للكثير من برامج التنمية المهنية، وذات خبرة واسعة في التعامل مع أولياء الأمور المحدودي الدخل من متلقي الدعم، بالإضافة إلى ما تتمتع به من خبرة في البرنامج التجريبي لتوعية أولياء الأمور.

وفي ظل التغير الذي تشــهده مكونات برنامج تقييم وتحســين الجودة لاستيعاب التركيز عــلى الولاية بالكامل، كانت هنــاك حاجة لإعادة تقييم الطريقة المتبعة في تنفيذ أنشــطة التجنيد والحشــد للمشــاركة في دعــم بيئات التعليــم المبكر للأطفال. فتــم تغيير جميع الاستمارات. وتم تقليص بعض عناصر البرنامج الرئيسي، مثل الملاحظة المباشرة داخل الفصل الدراسي. وأدى التوسع في البرنامج إلى دفع المديرين إلى إعادة التفكير في كيفية توفير القوى العاملة اللازمة لممارســة أنشطة التوظيف والحشــد وكذلك في توفير دعم مزودي خدمات التعليم المبكر من خلال العملية. ولحســن الحظ، كانت الهيئة قد أسست بالفعل مشروع المزود الأمريكي الجديد، حيث ركزت على تشــجيع إنشاء بيئات تعليمية جديدة لمجتمعات اللاجئين. ووفرت من خلاله آليات تدريب مخصصة ومســاعدة فنية للمســاعدة في تدشين وتنفيذ هذا البرنامج. ولقد شهد تمويل المشروع من القطاع الخاص انخفاضاً في وقت إصدار العقــود الجديدة لمبادرة توعيــة أولياء الأمور، لذا تمكن المدير مــن تحويل بعض تكاليف فريــق العمل إلى العقد الجديد وأخــبر فريق العمل بأنهم مكلفون بمســاعدة المنظمة في تحقيق أهدافها من توفير خدمات تدريب أخلاقية ملائمة.

ونظراً لعمل الهيئة على ضخ استثمارات في مبادرة توعية أولياء الأمور واهتمامها التجاري الخاص، فقد قررت قيادتها اســتثمار وقت المديرين العاملين في لجان مســتوى المجال التي شــكلتها إدارة الخدمات البشرية والخيرية. فشــارك مدير البرنامج في عدد من المعسكرات

وتجمعات العمل المعنية بدراسة تنقيح الاستمارات والعمليات المتبعة عبر مختلف أنحاء الولاية. وشغلت رئيسة المنظمة منصباً مرموقاً في هيئة التعليم المبكر التي شكلها الحاكم، معتمدة في ذلك على خبرتها في الوكالة للمساعدة في تقديم مقترحات التعديل اللازمة للسياسة وأنشطة التطبيق. إلا أن هذه الاستثمارات والمشاركات الخارجية كان لها تكلفتها. ونظراً لانخراط المنظمة في العمل على إدارة العديد من البرامج الأخرى ذات الصلة بتطبيق نظام تقييم وتحسين الجودة، فلم يتح لها الوقت الكافي للعمل على المستوى الداخلي بالمنظمة لمساعدة فرق العمل لاستفادة بعضهم من بعض أو لتنسيق أنشطتهم.

وترتب على ذلك تشكيل قرارات التطبيق داخل كل من الجهات المانحة للتراخيص وجهات الخدمات وفقاً لسياقها المؤسسي. وأثرت هياكل المساءلة والمحاسبة، وأشكال التمويل وإجراءات التشغيل الموحدة والمشاركة الخارجية في الصورة التي ظهرت بها تفاصيل تطبيق البرنامج على مستوى المنظمة.

وقد نص عقد الولاية على مهام محددة للعاملين بالخطوط الأمامية في البرنامج، كالمدربين والمعلمين ومنسقي أنشطة التنمية المهنية المعنية في الوكالات المحلية، ومن ثم ينصب تركيز جميعها على العمل بالتعاون مع مزودي خدمات الطفولة المبكرة ودعمهم في عملية التقييم. وبينما عنيت الجهة المانحة للترخيص بإعداد التقييم النهائي، ركز عمال الخطوط الأمامية انتباههم على حشد مزودي الخدمات وإشراكهم وتحفيز التغيرات السلوكية التي تصورها البرنامج. وقد تسبب وضع العمليات في نماذج محددة سلفاً خلال تلك الأعمال، في بث شعور لدى العمال الميدانيين بأن هناك عوائق، فالنماذج المعدة سلفاً اهتمت بالعمليات أكثر من اهتمامها بالتغيير السلوكي في الفئة المستهدفة من المشاركين. وظهر صدى تجربتهم في تقارير تقييم البرنامج؛ وبينما حقق المدربون نجاحاً في خلق علاقات إيجابية وفي تحسين عملية المشاركة في جميع أنحاء الولاية وخلال العام الأول، فإن المدربين واجهوا صعوبات بسبب التواصل المباشر المحدود، وتغير الأعمال الورقية وبسبب العمليات غير المتجانسة[٢٣].

وأسهمت هيئة مصادر رعاية الطفل، في امتلاك الفرق الميدانية العاملة في مشروع الممولين الأمريكيين الجدد الخبرة في تقديم الخدمات للمجتمعات اللاتينية والأورومو والصومالية وفي التطبيق العملي لمبادرة توعية أولياء الأمور. وركزت تجاربهم وخبراتهم

على العلاقات الشخصية المباشرة مع مزودي الخدمات. وكثيراً ما يتلقون إحالات شفهية إلى مشاركين آخرين بالبرنامج. ولقد كان من الضروري في البرامج التطوعية تتبع تلك المسارات. وأدت عقود الهيئات إلى تقليص الوقت الذي تخصصه للتوعية العامة، وهذا ما ترتب عليه حدوث بعضها بعد ساعات العمل الرسمية وفي أوقاتهم الخاصة. وقام كل عامل بتطوير سبله المفضلة لجذب المشاركين المحتملين إلى البرنامج، وتشاركوا فيما بينهم الأفكار حول الوسائل التي قد تجدي نفعاً. كما حددت إجراءات التعاقد إمكانية التحاق المشاركين الجدد بالبرنامج في موعدين محددين فقط من العام، وهو ما أسهم في خلق أزمة. فعندما يرغب شخص ما في الالتحاق ببرنامج توعية أولياء الأمور، فمن الضروري أن يتلقى الخدمة والدعم فوراً. ونتيجة لذلك، عملت فرق العمل على تطوير بدائل تحل محل إجراءات الالتحاق الرسمية التي تمكنهم من الحفاظ على قنوات التواصل وبدء بناء علاقة التوجيه. ويستمر المرشدون أو الموجهون، بعد الالتحاق بالبرنامج وإنهاء التقييم المبدئي، في العمل بالتعاون مع المشاركين لرفع تقييمهم باستخدام النجوم، مانحين لهم القدرة على الوصول إلى التدريب المجاني، وتلقي تمويل بسيط لتوفير المواد. أما العنصر الأهم بالنسبة للفرق الميدانية، فهو مساعدة المشاركين لتلقي الدعم والمساعدة الفنية.

يعد هذا الدعم النفسي عنصراً ضرورياً نظراً لما يُطلب من مزودي خدمات التعليم المبكر عند مشاركتهم في برنامج تطوعي. فعليهم في البداية التقدم بطلب الالتحاق وحضور الندوة الإرشادية، ثم الاشتراك في سجل التطوير والتنمية المهنية الذي يتتبع جميع أنشطة التدريب والتنمية المعنية، ثم تقديم مستندات ضخمة تقدم تقريراً عن كل شيء، ابتداءً بالمناهج والمواد التعليمية وتقييم الأطفال وانتهاءً بتقديم التغذية. وتستغرق العملية برمتها مدة تتراوح بين شهرين إلى ثمانية أشهر. وعلى الرغم من تأكيد المواد الدعائية على المكاسب المتعددة لتلقي خدمات الدعم المجانية المشهورة بجودتها، فإن تكلفتها مقارنة بما تستغرقه من وقت وما تنطوي عليه من مخاطر لا تزال كبيرة. ولا يثير دهشتنا عدم القدرة على تحديد الأرقام المستهدفة المشاركة في سباق أعلى تقييم لتلقي الدعم. وبناءً عليه، تم تطوير العديد من برامج الدعم التي تهدف إلى مساعدة مزودي خدمات التعليم المبكر وحثهم على المشاركة في البرنامج. بيد أن رغبة نموذج السلطة الهرمي التنازلي في تطبيق النموذج الموحد قد أدت إلى خلق عراقيل تعيق الفريق الميداني ومزودي خدمات التعلم

المبكر عن العمل الكفء والمشاركة الفعالة وفق البرنامج. وخفت الضغوط التي تدعو إلى قصر هذه المبادرة على مستخدمي التقنية، بفضل العلاقات التي أسسها فريق الخطوط الأمامية مع مزودي خدمات التعليم المبكر.

تحديات التطبيق: التهديدات المحتملة للقيمة العامة:

يبرز هذا الموضوع طريقة تطور البرنامج الرئيسي في مبادرة نظام تقييم وتحسين الجودة بمرور الوقت، وعبر المستويات المختلفة ضمن نظام التطبيق. فلم توضح التحديات التي واجهت القدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، والتي تمت ملاحظتها من خلال طلبات التقديم لتلقي الدعم والتمويل الاتحادي، سوى عنصر واحد فقط من عناصر التطبيق، وربما لم يكن العنصر الأهم لتحقيق النجاح في عملية التطبيق. ووفقاً لما أوضحناه في الجدول رقم (٧-٢)، لا تعد مشاركة مزودي الخدمة من مؤشرات نجاح القيمة العامة لنظام تقييم وتحسين الجودة فحسب، بل تحتل البنية التحتية والمستدامة لتوفير رعاية جيدة للأطفال، وإشراك أولياء الأمور في النظام، وأخيراً رفع جاهزية الأطفال واستعداداهم للالتحاق بمرحلة رياض الأطفال مكانة مهمة أيضاً.

وقد شكل تأسيس شبكة بنى تحتية مستدامة تخدم نظام تقييم وتحسين الجودة في جميع أنحاء الولاية تحدياً صعباً، تم التغلب على معظمه. وبينما أسهمت الاستثمارات الاتحادية في توفير المصادر المالية التي يحتاج إليها انطلاق برنامج التطبيق، فإن توفير وإدارة تلك الأموال هو ما تسبب في خلق بعض المشكلات. فقد أدى الانفصال الإداري بين البرنامج والأنشطة الأخرى التي يمارسها مكتب التعليم المبكر إلى تقليص أهميته على النطاق الأوسع من مجال سياسة التعليم المبكر للأطفال. والآن وبعد أن تحملت حكومة الولاية مسئولية واضحة، أدى النموذج الهرمي التنازلي والاعتماد على التعاقدات لتنسيق الأنشطة عبر مجال السياسة إلى تخفيض مستوى المشاركة والتفاعل. ولم يكن الحفاظ على التجربة القيّمة للبرنامج التجريبي من الضياع ممكناً إلا عبر التعاون المستمر بين مجموعات ولجان العمل المعنية. وعلى الرغم من صياغة المبادرة بشكل أكثر انتظاماً ضمن أولويات سياسة الولاية، في إطار خطة تهدف إلى إتاحة البرنامج في جميع أنحاء الولاية، فإن عملية إعداد النماذج للبرنامج أدت إلى خلق عوائق أمام تفاعل ومشاركة البعض. علاوة على ذلك،

ساهم التطبيق على مستوى الولاية وإعداد النماذج في تقليص دور بعض الآثار الرقابية العليا على البرنامج التجريبي. فبدلاً من قيام مزودي خدمات الرعاية المبكرة للأطفال بإجراء التقييم الميداني في الموقع للتحقق من الممارسات، آثروا الالتزام بوعودهم بصياغة نظام تقييم وتحسين الجودة. وكان من المحتمل أن يتسبب ذلك في خلق صعوبات تهدد القيمة العامة للبرنامج لو كانت التقارير الذاتية لمزودي خدمات رعاية الأطفال لا تعبر فعلياً عمّا يمارسونه في الواقع.

وبالطبع شكّل ضعف مشاركة الآباء في عملية تقييم وتحسين الجودة واحداً من أعظم المخاوف التي أثرت في القيمة العامة للبرنامج. فعلى الرغم من أن برنامج تقييم وتحسين الجودة في ولاية مينيسوتا يحمل اسم "توعية الآباء"، إلا أنه افتقر إلى أي أنشطة تطبيق تركز فعلاً على إشراك وتفاعل أولياء الأمور في جميع أنحاء الولاية. وعلى الرغم مما أكدته استطلاعات آراء المجموعات المستهدفة بأن الغالبية العظمى منهم تعتقد أن أنظمة تقييم الجودة المجتمعية تعد عاملاً مساعداً في تحديد واختيار الجهات الحاصلة على أعلى تقييم للجودة إذ إن التقييم هو العامل الأهم في اختيار الرعاية[٢٤]، فإن لم توجه أي استثمارات عامة لتحقيق ذلك. كما أبرمت الولاية تعاقدات لإنشاء وصيانة موقع إلكتروني. بينما اعتمدت الأسواق الأخرى على أنشطة المنظمات غير الربحية المتواضعة والممولة من جهات خاصة.

وفي النهاية، لا تزال قدرة نظام تقييم وتحسين الجودة على تحقيق أهم أهدافه، وهي تعزيز جاهزية واستعداد الأطفال للالتحاق بالتعليم في رياض الأطفال، غير معلومة. فهناك العديد من العوامل خارج نطاق البرنامج الرئيسي الخاص بقدرة نظام تقييم وتحسين الجودة التي تعيق الجاهزية والاستعداد، كسوء تغذية الأطفال، وضعف الدعم الأسري، أو العنف المجتمعي. وعلى أي حال، إنه لمن الضروري الانتباه إلى أن منطق التغيير في نظام تقييم وتحسين الجودة لم يُصمم في الأساس لاستهداف هذا النوع من المشكلات. فنظام تقييم وتحسين الجودة ما هو إلا برنامج لمشاركة المعلومات المهمة الذي صُمم خصيصاً لزيادة وعي أولياء الأمور وإمدادهم بمعلومات حول مزودي خدمات رعاية الطفل. وعندما يستفيد أولياء الأمور من تلك المعلومات المقدمة من خلال اختيار مراكز الرعاية ذات

الجودة العالية وما يصاحب ذلك من تأهيل أفضل للأطفال للالتحاق بمرحلة رياض الأطفال، عند ذلك يمكننا القول بأن الهدف من نظام تقييم وتحسين الجودة قد تحقق. وتساعد المتابعة المستمرة لكيفية استخدام أولياء الأمور لمعلومات نظام تقييم وتحسين الجودة وكذلك جودة الرعاية التي يقدمها مزودو الخدمة في ضمان استمرار قيمة وأهمية البرنامج.

ولا تزال هذه الحالة قيد التنفيذ. فالمزايا المالية والفرص الفريدة للالتحاق بالخدمات التعليمية لدى البرامج الحاصلة على أعلى تقييم، وحتى كتابة هذه السطور، لا تزال في مراحلها المبكرة. ومن المرجح أن تنجح تلك الحوافز المالية في نهاية الأمر في التغلب على عوائق الالتحاق والمشاركة في هذا البرنامج التطوعي. وستستمر الاختبارات التي تتم على آليات التطبيق عبر التقييم الرسمي والمشاركة اليقظة، وذلك من أجل الكشف عن عناصر يجب ضبطها وتحسينها وتنقيحها ضمن النظام. ولا يزال غض الطرف عن أحد المجموعات الأساسية التي يستهدفها البرنامج، كأولياء الأمور الذين هم بمثابة صناع القرار بالنسبة للتعليم المبكر للأطفال، يشكل عائقاً أمام مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها البرنامج. وللأسف يرجع السبب في ذلك إلى أن تحفيز جانب الطلب للسوق أمر ضروري لإضفاء الطابع المؤسسي على البرنامج ويضمن استمراره لمدة تتجاوز أربع سنوات من الدعم الاتحادي. كما أن ضمان تحقيق البرنامج لقيمته العامة النهائية يعد عنصراً أساسياً لخلق العرض الذي يتسم بجودة أفضل والقادر في الوقت ذاته على دعم خدمات التعليم المبكر للأطفال.

فرص التغيير:

توضح الحالتان المشار إليهما في هذا الفصل مدى التعقيد في أنظمة التطبيق، وقدمتا رؤية عميقة لسبب تنفيذ البرامج الرئيسية بطرق معينة دون غيرها، كما هو الحال في برنامج دعم الولايات الأكثر تضرراً ونظام تقييم وتحسين الجودة. ففي الحالتين، بدأنا من نهاية القصة. وبنظرة سريعة إلى أعداد المشاركين بالبرنامج أو عناوين الأخبار، يتبادر إلى الشخص الاعتقاد بأن هذا البرنامج ما هو إلا مثال آخر على فشل التطبيق. وربما نواجه مشكلات مع هذا التقييم السطحي القصير النظر. ولا يقتصر ذلك على كونه غير دقيق فحسب، بل إنه يغفل القيمة الهامة والعمل الجاد الذي يحدث على مختلف مستويات

نظام التطبيق لجعل البرنامج واقعاً ملموساً. ومن السهل توجيه الاتهامات والبحث عن الأخطاء؛ ولكن من الصعوبة المشاركة في عملية التطبيق واكتساب فهم حقيقي للعراقيل والهياكل الاجتماعية التي أدت إلى الواقع المشاهد.

ونأمل في ألا تنتهي تلك الحكايات والقصص عند هذا الحد. فالتطبيق هو عملية تعلم وتعديل مستمر للأفكار فور توافر معلومات جديدة. وكما سبق أن ذكرنا في مقدمة هذا الكتاب، أن التطبيق الفعال يتمحور في الأساس حول إحداث تغيير في النظام والفئات المستهدفة، وتحقيق مخرجات ذات قيمة عامة بشأن الأهداف. ومن المؤكد أن هذا صعب التحقيق، ومن السهل أن نتقبل طريقة عمل البرنامج بهدوء، سواء كان ذلك يؤدي أو لا يؤدي مباشرة إلى النتائج المنشودة. فالمهرة ممن يطبقون السياسات والبرامج تعلموا كيفية الاستجابة والتصرف الإستراتيجي ضمن النظام، مما دفع العمليات الفنية والتأقلم إلى إحداث التغيير. ونحيل مناقشة ذلك إلى الفصل الثامن.

ونقدم في الملحق [ز] أداة لتقييم ديناميكيات التطبيق والمخرجات التي تنطبق على الحالات الخاصة. إن الغرض من هذه الممارسة هو تخطي حدود التعرف على مكونات النظام، والوصول إلى إدراج الآليات وتحقيق التكامل في النظام. ولتحقيق ذلك، يلزم فهم عاملين مهمين هما السلطة والثقافة وإدراكهما إدراكاً قوياً، إذ يقوم هذان العاملان بأدوار مهمة في النظام. ويتم ذلك من خلال الخبرات والمتابعة المباشرة أو إجراء مقابلات مع الأطراف الرئيسية المعنية. ونأمل أن يساعدنا ذلك التعلم في الانتقال بقدرات التحليل إلى مرحلة تتجاوز المرحلة التي يعلق فيها معظم الناس، وهي مرحلة الشعور بالإحباط نتيجة وجود "خطأ" في النظام، أو ما لا يبدو "منطقياً"، والبدء في مرحلة التعرف على فرص التغيير الحقيقية المتاحة ضمن نظام تطبيق بعينه.

الفصل الثامن
قيادة التعلم في نظم التطبيق

يــؤدي التطبيق الفعّــال، كما أوضحنا في هذا الكتاب، إلى التغــير المدروس - لدى الفئة المستهدفة وفي المنظومة - لتحقيق نتائج ذات قيمة عامة بشكل أفضل. ولا يعني التطبيق الفعّــال دعم أدوات حكومية معينة بســبب وضع أيديولوجي معــين أو إجراء التعديلات المتواضعــة عــلى عمليات المنظمة الحاليــة للحصول على دعم إضــافي. ولا يعني التطبيق الفعّال كذلك محاولة إحداث التغيير لمجرد التغيير. بل إن التطبيق الفعّال يتطلب استثمار القيادة في تحســين عمليات المنظومة كي تســهل عملية التغيير الإيجابي في سلوك أو ظروف الفئة المســتهدفة بما يتســق مع القيم العامة. ويتطلب هذا الأمر وجود ممارسات إدارية ماهــرة لتضمين المنهــج الجديد في العمليــات اليومية لنظام التطبيــق. وتلك هي النتائج النهائية لفعالية التطبيق التي ســبق دراستها في مقدمة هذا الكتاب والتي تم تطبيقها على الحالات الواردة في الفصل السابع.

وكما مر بنا في تناول منهج النظم وتطبيق تحليل التطبيق المتعدد المستويات على أمثلة برنامــج تمويل الولايات الأكثر تضرراً (HHF) ونظام تقييم وتحســين الجودة (QRS)، فقد انكشفت الكثير من التحديات عند تتبع النتائج. فإذا كنت تُجري التطبيق بصورة منتظمة باســتخدام ملاحق الكتاب، فســوف تكتشــف أكثر مما عرفته عن ظروف عملية التطبيق المحيطة بالسياســة أو البرنامج ذي الأهمية. ومن ناحية أخرى، يرســم هذا التحليل مرحلة التغيــير الإيجــابي التي تلعب دوراً مهماً في تحســين عملية التطبيق حيــث يكون بالإمكان معرفــة وتصور القيود المؤثرة في كل مســتوى. ولكن لن يكون هــذا التصور كافياً؛ فقيادة التغيير تتطلب الشــجاعة والمثابرة لأنه يتم في كثير من الأحيان تحدي الأفكار التي يعتز بها الأشــخاص الآخرون المشاركون في عملية التطبيق. كما يتطلب تقييماً واقعياً للأمور الممكنة للإنجاز وفق الموارد الموجودة والوقت والمواهب.

ولدعم قدرتك على الاســتجابة، ســوف ننتقل في هذا الفصل إلى الرؤى الخاصة بالقيادة التي عرضها رون هيفيتز ومارتي لينسكي: فتظهر كثير من المشكلات المشتملة على العناصر

الفنية والتكيفيـة[١]. ويقصد بالصعوبات الفنية تلك الصعوبات التي يمكن وصف أسـبابها وآثارها والتي تُعرف حلولها ويمكن مشـاركة أسـاليب تبنيها واستنسـاخها من مكان لآخر. وهي المشـكلات التي يسـتطيع الأفراد حلها أو المعلومات التي يمكن اكتشـافها باستخدام بعض الأبحاث الأساسية، فهي تتطلب إجراء البحث التحليلي. أما الصعوبات التكيفية فهي تلك الصعوبات التي تتطلب اهتماماً مركزاً لأنها تتسـم بمزيد من الغموض وتشـتمل على القيم والصلاحية والمعتقدات والسلطة، وتلك هي القضايا نفسها التي سبق بحثها في الفصل السابع حيث تمثل أهمية لما يحدث في الواقع في عمليات التطبيق. ولكي نتجاوز التحديات التكيفية، يتعين على الأفراد المشـاركة في التجارب والتكامل والمشـاركة في المخاطرة وتعلم أشـياء جديدة وتجاوز منطقة الارتياح المتمركزين فيها. وتتطلب هذه الصعوبات قدراً من المهارة الاجتماعية.

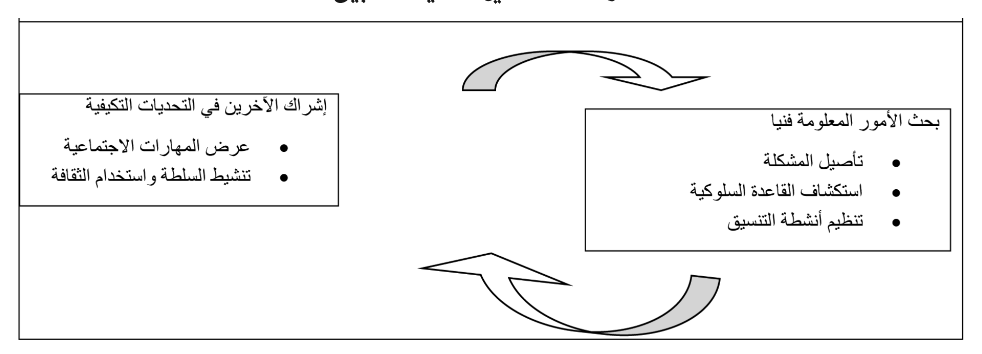
ويعـد التمييز بين الصعوبات الفنية والتكيفية مفيداً لتنظيم هذا الفصل ونحن في ثنايا فصل العناصر الرئيسـية لعملية تحسـين التطبيق. لكن كما أشار هيفيتز ولينسكي، "يمكن أن تمتزج معظم المشكلات بكل من الجوانب الفنية والتكيفية، لكن يتعين عليك قبل إجراء التدخل التمييز بين الجانبين لتحديد أيهما يتم معالجته أولاً وبأي إستراتيجية"[٢]. ويساعدنا هـذا الأمر لنكون عمليين عند الانتقال إلى مناقشـة أجزاء النظام المهمة على وجه التحديد والمسؤولة عن فشل القيمة العامة. ومن المهم ملاحظة أنه بإمكان الأشخاص الذين يشغلون أدواراً مختلفة للغاية في نظم التطبيق قيادة التغيير، ومنهم: قادة المؤسسات غير الربحية، ومنسقو البرامج، وجهات التمويل الخاصة، ومديرو شركات القطاع العام وأخصائيو خدمات الخطوط الأمامية. في حين يمتلك كل فرد قدرات وموارد متميزة، ولكل منهم دور يلعبه في تغيير النظام.

وتعمل السياسة وتعقيدات البرنامج الرئيسي على تشكيل التحديات الفنية والتكيفية في التطبيق، وتتأثر التحديات بالآليات الفريدة للسـلطة والثقافة في مجال العمل الإستراتيجي والمجـالات ذات الصلـة. كـما أن دور الفـرد ضمن عمليـة التطبيق يحـدد طبيعة تلك التحديـات. ومن المهم أن تبدأ من موقعك؛ اسـتخدم معرفتك بمجال العمل الإسـتراتيجي لتحديد الإسـتراتيجيات العملية للتغيير. كما تتطلب ممارسة التطبيق الفعالة القيادة التي

تجتاز حدود المحيط الحالي وتحدد المشاركين والموارد الأخرى التي تساعد في إحداث التغيير الشامل.

شكل (٨-١)

ممارسات لتحسين فعالية التطبيق



نتناول في هذا الفصل دراسة ممارسات تعزيز التطبيق الأكثر مهارة كما هو ملخص في الجدول (٨-١). ويعد إجراء التغييرات على البرنامج الرئيسي بمثابة عملية اجتماعية وفنية في الوقت نفسه. وباتباع مبادرة الفيلسوف ورائد الفلسفة البراجماتية جون ديوي، يتعلق هذا الأمر بخلق فرص للتبادل الاجتماعي والتعلم المشترك الذي يسهم في زيادة وعي وفهم الفرد[٣]. وعندما يتسلح المشاركون بأذهان متفتحة، يمكنهم المشاركة بأفكار وشواهد جديدة يمكن أن تغير الطريقة "التي تنفذ بها الأشياء بصورة دائمة". ومن المهم الحصول على التفاصيل الفنية المتعلقة بالتدخل أو بالبرنامج الرئيسي والمتمثلة في: دراسة المشكلة المتعلقة بالمخاوف حول ضعف القيمة العامة، وبحث الأمور المعلومة والمتعلقة بسلوك المجموعة المستهدفة والعاملين في الخطوط الأمامية وترتيب وتنسيق الأنشطة. ولكن من المهم كذلك إشراك الآخرين وتطبيق المعارف المتعلقة بمجالات العمل الإستراتيجي وممارسة ما أطلق عليه الأكاديميون الأحكام القائمة أو العملية[٤]. ونحتاج إلى إشراك الآخرين كذلك في عملية التغيير، ويتم ذلك من خلال عرض المهارة الاجتماعية وتنشيط مصادر السلطة الحالية واستخدام المصادر التي تضفي الشرعية على التغيير وتتوافق مع قيم المجال.

ونتطرق في هذا الفصل لوصف هذه الكفاءات المهنية ونقترح ضرورة ممارستها بصورة منتظمة خلال أوقات تطبيق التغيير، ويرجع ذلك لأن التطور لا يمكن التنبؤ به أو كما يطلق

عليه واضعو نظريات النظم بالتغيير الطارئ حيث يتعذر تخطيط الإستراتيجيات وتوثيقها بمزيد من التفصيل في خطط العمل. بل تتطلب الممارسة الفعالة وجود الكفاءات، والالتزام والانضباط والتعلم المستمر من الأمور التي تحدث بصورة غير متوقعة. وتتعلق ممارسة التطبيق الفعال بكون الفرد خبيراً تكتيكياً وفناناً معتمداً على التحليل والبديهة والتوجيه والتأمل، وللمساعدة في بناء هذه المهارات، نقدم أيضاً بعض الموارد العملية التي نعتبرها مفيدة. وللمساعدة في توثيق تطبيقك لمشروع ما، نعرض مخططاً لتحسين التطبيق في الملحق (ح) الذي يطرح أسئلة حول العناصر التي تم دراستها في هذا الفصل. كما نقدم آلية بسيطة تسلط الضوء على عناصر محددة لتركيز اهتمامك عليها عند تحديد طرق تحسين التطبيق في نظام معقد. ومن المهم في ثنايا كل ذلك أن تضع في ذهنك ما الذي استوعبته من تحليلك المتعدد المستويات لآليات السلطة وثقافة مجال العمل الإستراتيجي الذي تعمل فيه.

بحث التحديات الفنية:

بسبب التعقيد في نظم التطبيق، تسهل الإشارة إلى أمور كثيرة يمكن أن تشغل اهتمام إصلاحيي التطبيق، كتطوير أنظمة الحاسب وكتدريب العاملين بشكل أفضل أو اعتماد مقاييس الأداء أو إعادة تنظيم فرق العمل. ويتّبع كثير من المديرين تلك المبادرات في سياق جهودهم الكبيرة لتحسين الفعالية التنظيمية. وفي حقيقة الأمر، في المؤسسات العامة التي تُمنح فيها السلطة الإدارية للمعينين السياسيين، يتوقع العاملون حدوث هذه الأنماط من التغيرات الإدارية عندما تتولى إدارة جديدة مهام الإدارة، ويبدو أن التغيير لصالح التغيير بمثابة القاعدة أكثر من كونه استثناء. ومن المؤكد أهمية الإصلاحات الإدارية بهدف تحديث ممارسات الموارد الإنسانية في القطاع العام أو تحسين تقنية المعلومات أو إقرار الشفافية باعتباره جزءاً من العمل، لكن لا يستلزم أن يؤدي التغيير الإداري إلى حدوث تحسن في نتائج التطبيق.

كما يهتم تحليل السياسة بتحديد المشكلة والرجوع إلى أبحاث العلوم الاجتماعية قبل تقديم المشورات أو التوصيات المتعلقة ببدائل السياسة[٥]. وحيث تعد العديد من المشكلات السياسة مجرد أعراض لسبب أعمق، نجد أن هذه العملية تبدأ بتحليل المشكلة. فإذا أنهى

عدد قليل من الشباب الدراسة الثانوية، فسوف يقوم تحليل السياسة أولاً بتحديد الأسباب الممكنة للمشكلة، مثل دخل الأسرة ومستويات تعليم الوالدين والمدارس ذات الجودة الضعيفة. ويتم النظر في تدخلات السياسة التي تناقش هذه العوامل المتعلقة بالقيود ويوصى بإجراء بعضها بسبب قدرتها للتدخل في العلاقة السببية. وفي السياق ذاته، ينشأ عن العوامل غير المدعومة من الأبحاث التجريبية - مثل دعم المجموعات السكنية المعزولة عرقياً لتحسين معدلات التخرج من المدارس الثانوية - مشكلات أو فشل في السياسة. ونعتقد أن هذه الأمور تسبب القلق والمخاوف للمشاركين في تصميم السياسة أو الإصلاح، لكنها تتغاضى عن كيفية تجسيد مشكلات السياسة في الفرضيات المتعلقة بالمجال السياسي وفي إجراءات التشغيل للمنظمات أو أفكار الموظفين في الخطوط الأمامية.

وفي كثير من الأحيان يتم فصل الإصلاحات الإدارية عن مشكلات السياسة وتحدث جوانب فشل السياسة بدون تعديل الشبكة أو محيط المنظمة، ولذلك يشتمل التطبيق الفعّال على محاولة دراسة مشكلات السياسة مع الممارسة الإدارية ذات الصلة، ويتطلب هذا الأمر دمج المعرفة الفنية من كلا الجانبين. ومع ذلك، فالتدريب المهني المتكرر في الشئون العامة يفصل بين الجانبين لأنه يدرب الموظفين على التفكير في التحديات الإدارية المنفصلة عن مشكلات السياسة. فإذا تم تحديد السياسات بصورة ضعيفة ولم يعكس منطق برنامج التغيير الأمور المعروفة عن طريقة مناقشة المشكلة بصورة أفضل؛ ركزت أنشطة القائمين على التطبيق في منظمات تقديم الخدمات والخطوط الأمامية على وسائل غير فعالة. وفي حالة تتبع الإصلاح الإداري من أجل الإصلاح ذاته، فقد يؤدي ذلك إلى ظروف لا تعزز من جودة التفاعلات اللازمة لإشراك المجموعة المستهدفة. ومن ثم، يتطلب التطبيق الفعال بدرجة أساسية التركيز على التغييرات في البرنامج الرئيسي التي تؤدي إلى القيمة العامة للبرنامج.

وبينما توجد أمور لا حصر لها قابلة للتغيير في البرنامج، فإننا نعتقد أن من المفيد التفكير في التغيرات في ضوء ثلاث عمليات للبرنامج الرئيسي التي تناولنا مناقشتها في هذا الكتاب: وضع خيارات فعالة، وتحديد المنطق من التغيير، وتنسيق الأنشطة. وتتضمن كل عملية من هذه العمليات مجموعة من الافتراضات التي تشكل طريقة تطبيق البرنامج على أرض الواقع. ولإحداث التغيير في البرنامج، يجب استعراض تلك الافتراضات، وهذا النشاط نطلق

عليــه مصطلح التحليل الفني. أولاً، فيما يتعلق بالخيــارات الفعالة، من المهم قضاء بعض الوقت في تأسيس المشكلة. فما الأمور المعروفة التي يمكن استخدامها لزيادة فرصة تحقيق المبادرة للنتائج التي يقدرها العامة؟ وتشــتمل الأمور المعلومة على كل من الأدلة المتعلقة بالفعالية الفنية والــرؤى المتعلقة بالقيمة العامة المفضلة والتهديدات المحتملة لها. وبعد ذلك، ولكي ندرك الافتراضات الخاصة بمنطق التغيير بشــكل أفضل، نعتقد أنه من الضروري دراسة ما نعرفه عن أساسها السلوكي. وكما ذكرنا، توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في منطق التغيير عند صياغة البرنامج الرئيسي. ومن أجل قيادة التغيير، نجد أنه من الضروري الرجوع خطوة إلى الوراء ودراسة ما هو معلوم من الأبحاث أو البديهة حول قاعدة السلوك للبرنامج. وأخيراً، من الحكمة ضمان وجود بنية للتنسيق تتماشى مع أنشطة البرنامج وتدعم كذلك أنشــطة البرنامج الهامة لتحقيق النتائج. وندرك أن بنية التنســيق ليست مرنة دائماً كما تدل عليه بعض كتيبات الإدارة، وبناء على ذلك فلا يمكننا تغيير البناء الهرمي للمنظمة أو العقود الرســمية مع جهات تقديم الخدمات المشتركة. ومع ذلك، يمكن أن يجد القائمين على التطبيق ذوي الكفاءة طرقاً للعمل داخل التراكيب القائمة لتسهيل عملية التنسيق التي تحقق القيمة العامة. وإذا ما تناولناهما معاً وجدنا أن الاهتمام بهذه العناصر الفنية يزيد الشعور بالثقة بأن إستراتيجيات التطوير محل الاهتمام هي التي تؤدي في النهاية إلى النتائج المنشودة على النطاق العام بدلاً من التركيز على الاهتمامات النفعية.

وتتوافر عدة أدوات وأســاليب لدعم تحليل الصعوبات الفنيــة. ويتناول الجدول (٨-١) وصف بضعة أدوات وأساليب أساسية خاصة بالإدارة والسياسة التي يمكن تطبيقها للمساعدة في كشــف ما نعرفه عن صعوبة التطبيق. وتتراوح هذه الأدوات والأســاليب من المخططات التــي تصــف أدوار الإدارة إلى الأســاليب الإحصائية التي توجز أفضل الممارســات إلى الطرق المعيارية لقياس مدى تأثير البرنامج. وبدلاً من اعتبارها إصلاحات منفردة لصعوبات البرنامج، فقد يكون من الأفضل اعتبار كل واحدة منها أداة في صندوق أدوات الموارد الذي يقدم رؤى معينة لصعوبات بعينها. وعلى سبيل المثال، قد تكون أبحاث السياسة وتقييم البرنامج وتحليل التكلفة والمنفعة مفيدة لوضع أســاس للمشكلة، في حين يقدم تحليل العمليات رؤى متعلقة بالمنطق السلوكي وصعوبات عملية التنسيق. وسوف نستعرض بعض الأساليب والأدوات مرة أخرى في الجدول (٨-١) بوصفها ملائمة في كل مجال من مجالات التحليل الفني.

تأصيل المشكلة:

تهـدف جميع تقنيات البرامج في جوهرها إلى دراسـة المشـكلة، فمخازن الطعام تتولى توزيع الطعام لتلبية الحاجة للطعام وتضع برامج كبرنامج الشباب فيما بعد المدرسة حيث يقدم هذا البرنامج أنشـطة للمراهقين للحفاظ على سلامتهم من الشوارع؛ وتعمل خدمات إعـداد إقرارات الدخل على تحسـين الرفاهية المالية للفئات الضعيفة. وأنماط المشـكلات التي نوليها اهتمامنا هنا هي مشـكلات عامة، فهي تلك المشـكلات التي لا تؤثر في المصالح الفردية وحدها، بل لديها تأثير شـامل في المجتمع، وأغلبها من المشـكلات الفوضوية حيث لا تكون الحدود والحلول محددة بشـكل واضح. ولا توجد طريقة مثلى لمناقشة المشكلات بـل لا يوجـد حتـى إجماع على الأمور التـي يلزم دراسـتها. ولقد مر بنا في هـذا الكتاب دراسـة الخيارات الفعالة لحل المشكلة ومنطق التغير المستخدم والذي يتم الاعتراض عليه غالباً ويترسـخ من خلال القوى الاجتماعية العاملة في مجال السياسة والمؤسسة ومستويات الخطوط الأمامية للتطبيق.

جدول (٨-١)

أساليب وأدوات التغيير الفني في نظم التطبيق

الأساليب والأدوات	أنماط الصعوبات الفنية المناسبة للحل	أمثلة
الإدارة الإستراتيجية تنظيم فرق العمـل، والهياكل، والبيئة لتحقيق أقصى قدر من النتائج	تحسـين القدرة والتطويـر المهني للجهات الفاعلة	بطاقـة الأداء المتوازن، ونموذج قيم التنافس للمديرين [أ]
إدارة المشاريع النشـاط التكتيكي لتنظيـم الموارد وذلـك من أجل تحقيـق الأهداف المحددة	المواءمة والتقديم	أدوات التنظيم العملية، ومخططات جانـت، البرمجيـات المسـتندة إلى الحوسبة السحابية (بيزكامب) [ب]
تحليل التكلفة والمنفعة التقنيـات التـي تقيـم نقـاط القوة والضعف للبدائل من الناحية النقدية	التحكم في التكاليـف والحاجة إلى زيادة الفوائد	دراسـات التكلفة والمنفعة؛ العائد الاجتماعي على نماذج الاستثمارات [ج]

الأساليب والأدوات	أنماط الصعوبات الفنية المناسبة للحل	أمثلة
أبحاث السياسات والبرامج النهـج المنتظم للاختيـار وتكوين أدلة بحثية عالية الجودة، وذات صلة	توثيـق ما هو معروف من الأبحاث الرسمية الحالية؛ الممارسات القائمة على الأدلة	البحـث الأكاديمـي وملخصـات السياسات؛ المراجعة المنهجية أو ما وراء التحليل [د]
تحليل العمليات تقنيات التحسـين المستمر المطبقة لعمليات تنظيمية محددة	تحسـين كفاءة العمليـات؛ تحديد وإزالة المعوقات	إدارة إجـمالي الجودة، سـيجما ٦، كيزين، لين [هـ]
تقييم البرامج الأسـلوب المنهجـي لجمـع وتحليـل المعلومات المتعلقة بالبرامج وتأثيرها	تقديـم وتنفيذ البرنامـج، وتطوره، وتعديلاته وعواقبه	تقييـم التأثـير والتجارب العشـوائية المحددة؛ التجـارب الانتهازية؛ التقييم التكويني أو تقييم العملية [و]

[أ] Robert E. Quinn and Sue R. Faerman, Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach, 5th ed. (San Francisco:)ossey-Bass, 2010).

[ب] HBR Guide to Project Management (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2013).

[ج] لمحـة عامة عـن تحليل التكلفة والمنفعة اطلـع عـلى Edward). Mishan and Euston Quah, Cost-Benefit Analysis (London: Routledge, 2007). For examples of social return on investment, see Andrew Flockhart, "Raising the Profile of Social Enterprises: The Use of Social Return on Investment (SROI) and Investment Ready Tools (IRT) to Bridge the Financial Credibility Gap," Social Enterprise Journal 1, no. 1 (2005): 29-42.

[د] للمزيـد عن ما وراء التحليل لأبحاث السياسـة اطلـع عـلى, see Evan Ringquist, Meta-Analysis for Public Management and Policy (San Francisco:) ossey-Bass, 2013).

[هـ] For an overview of Six Sigma, see Mikel Harry and Richard Schroeder, Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the Worlds Top Corporations (New York: Random House, 2005).

للمزيد عن المناهج المتبعة للتطوير المستمر في القطاع العام اطلع على, see Karen). Fryer, Jiju Antony, and Alex Douglas, "Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector:

[و] For example, see Laura I. Langbein, Public Program Evaluation: A Statistical Guide (London: M. E. Sharpe, 2012).

ولأننا سنتناول دراسة العمليات الاجتماعية في الجزء التالي من هذا الفصل، فنحن ندرك أيضاً تعزيز التفاعلات الاجتماعية المهمة المتعلقة بالبرنامج من خلال المعلومات. فما الأمور الأخـرى التي يمكن معرفتها عن حاجات وقيود الفئة المسـتهدفة؟ وما الأمور الأخرى التي

نجدهــا أكثر فعالية في وضع أنماط لتغيرات العملية والمخرجات التي يتطلبها البرنامج؟ وما أنمــاط التهديدات الأخرى التي تواجه وضع قيمة عامة ترتبط بالتغيرات القائمة أو المفترضة التي تطرأ على البرنامج؟ وللمساعدة في الإجابة عن هذه الأسئلة، نقترح تأصيل المشكلة من خلال كل من البحث العلمي والقيم العامة. وســوف نستخدم مصطلح التأصيل عن قصد، فهو يشــير إلى الحاجة إلى تعزيز تصور الفرد من خلال اكتســاب معلومات إضافية. وتوجد طرق كثيرة لاكتســاب هذه المعرفة الإضافية. وبالنسبة لمشكلات السياسة العامة والبرامج، نعتقد أنه من الضروري أن يجمع الفرد بين المعارف المكتسبة من الشواهد العلمية والتصور وتقييم القيم العامة في السياق في قالب متوازن.

أولاً، يتعين علينا بحث الأمور المعروفة على نطاق واسع والمتعلقة بالمجموعة المستهدفة وعمليــات النظــام والتفاعل بينهما. فعلى ســبيل المثال، إذا كان هناك اهتمام في تحســين اســتخدام المســتهلكين للأجهزة الذكية، فسيكون من المفيد استشــارة الأبحاث والدراسات الجديدة المتعلقة برغبات المســتهلكين وســلوكياتهم. كما ســيكون مــن المفيد فهم أنماط أدوات القياس المتوفرة حالياً والمطورة باســتمرار. وإذا كنا بصدد العمل على تحسين فرص حصول النســاء ذوات الدخل المنخفض على عمل دائم، فمن الضروري استكشاف ما نعرفه عن الفئة المستهدفة وتقلب سوق العمل المنخفض الأجور والمعوقات المؤكدة. كما أنه من المفيد جمع معلومات عن أنشــطة الخطوط الأمامية أو التدخلات التي تبدو فعالة في دعم الانتقال من أبحاث التقييم إلى التطبيق.

ويعتقد محللو السياسة والباحثون غالباً أن الجهات العاملة في نظام التطبيق على دراية جيدة بهذا المجال، أو نجدهم ينتقدون فشــلهم في تطبيق الأبحاث على أرض الواقع. لكن يعتمد كل هذا على طريقة صياغة قضايا التطبيق في مجال العمل الإستراتيجي. فعلى سبيل المثال، وفي بعض مجالات السياســة الموجودة في ولاية واشــنطن والمتعلقة بالأجهزة الذكية، يُتوقــع أن يكون جميع العاملين على دراية جيدة بأوجه التقدم في التقنية ورغبات العملاء. وتعد أبحاث السياســة أحد الموارد القيمة في المجال وتقدم أحد المصادر المستخدمة للتأثير في المناقشــات حول طريقة تنفيذ برامج تعليم العملاء بطريقــة أكثر فعالية. أما في مجال السياسة الذي يركز على توفير الوظائف للنساء ذوات الدخول المنخفضة في ولاية أركانساس،

نجد في المقابل أن القرارات الرئيسية حول البرنامج الرئيسي قد عكست الممارسات المؤسساتية السابقة بدلاً من الأبحاث المتعلقة بظروف الفئة المستهدفة أو تقييم البرنامج للتدخلات.

وعنـد الانتقـال إلى أوجه التطوير في تطبيق السياسـة أو البرنامـج، نجد من الضروري تحـدي كل من الافتراضات وبدائل الأبحاث. فالمـوارد في كثير من الأحيان محدودة للغاية واهتمامات المؤسسة في الوضع الراهن ترتكز على التغيير الجوهري. ومع ذلك، فمن خلال بنـاء مخزون من الموارد حول الممارسـات المبتكرة والتقنيات الجديدة، يسـتطيع القائمون على التطبيق انتهاز فرص التغير عندما تظهر أمامهم. ويمكن اكتسـاب هذه المعلومات في بعض الأحيان من خلال أبحاث السياسـة والبرنامج كما هو مشـار إليه في الجدول (٨-١). وتقدم الاجتماعات المهنية مثل المؤتمرات الوطنية وقوائم البريد الإلكتروني فرصة للمشاركة برؤى جديدة حول الممارسـات القائمة على الأدلة. ومن خلال تجربتنا كممارسـين، توصلنا إلى معرفة أن القائمين على التطبيق ذوي الكفاءة ليسوا خبراء غير متخصصين وإنما خبراء في مجال العمل والمشكلات المرتبطة فيه.

ولا يعد كافياً الإلمام بالمشكلة. ويشتمل العنصر الثاني لتأصيل المشكلة على فحص القيم العامة. ولتمكين التطبيق الذي يوجد قيمة عامة، يجب أن يتوافر لدينا شعور بالقيم العامة - أو التهديدات التي تلحق القيم العامة - في المجال الحالي. وقد عرضنا في الفصل الأول إطار عمل لتحديد مؤشرات فعالية التطبيق مسـتفيدين بذلك من منظور متعدد الأبعاد لإيجاد القيـم العامة. ومع ذلك، لا تعد هـذه المؤشرات وحدها كافية لتحديد ما إن كان البرنامج قـادراً على إيجاد القيـم العامة أم لا. ففي كثير من الأوقـات، لا تخضع مخرجات ونتائج البرنامـج لإجراءات قابلة للقياس. ولو كانت هناك نتائج كثيرة، فكيف لنا أن نحدد إن كان هناك إجراء معين يعد بداية لتحقيق القيمة العامة؟

وقـد تم تطوير مجموعة من المناهج لمسـاعدة الممارسـين في تحقيـق القيمة العامة. فكتـاب موري إنشـاء القيمة العامة يركز على دور المديـر في تحليل القيم المهددة بالخطر والموجودة في مجال ما[٦]. وتكمن المشكلة في افتراض أن المدير يتمتع بالمعرفة بالقيم المهمة. ومفـاد قلق النقـاد أن هذا النوع من المناهج قد يؤدي إلى تصـور المدير للمصلحة العامة كالمحرك الأساسي والمعيار الذهبي الذي لابد أن يتم التركيز عليه ولكنه قد لا يبذل أي جهد

على أرض الواقع لتحقيق وتعزيز المزيد من الخير العام[٧]. والمنهج البديل هو استنباط القيم العامــة المؤثرة في المجال من خلال المشــاركة المباشرة للعملاء والأطراف المعنية. ويمكن أن تكون لهذه العمليات التشاركية فعالية ليس في وضع رؤى عن القيم العامة فحسب، ولكن يمكن أن تســاعد أيضاً في تسهيل العمليات التشــاورية الضرورية لتغيير نظام التفكير. وفي حقيقة الأمر، تعد إســتراتيجيات المشاركة أداة تكيفية هامة، ولكن سنتناول دراستها بمزيد من التفصل في الجزء التالي.

ونقترح في هذا الســياق أداة إضافية تقدم حلاً وســطاً بين المدير ذي الدراية والمشاركة المبــاشرة من المواطنين. وفي الوقت الذي قد يجد القائمون على التطبيق صعوبة (وربما غير محبذ) في تحديد من جانب واحد القيم العامة الهامة والمؤثرة في مجال ما. إلا أنه باستخدام بعض المعايير المحددة كدليل يمكّن للممارســين المفكرين تحديد التهديدات المحتملة التي تلحــق بالقيــم العامة. وبمعرفة بســياق نظام التطبيق ومكونــات البرنامج الرئيسي، يمكن تحديد المعوقات المحتملة التي ربما تقلل من القيمة العامة للبرنامج.

ويتبــع هــذا المنهج معايير الباحث في الشــئون العامة باري بوزمــان، التي يطلق عليها معايير "فشــل القيمة العامة"[٨]. وتتمثل إحدى التحديــات التي تواجه مفهوم القيم العامة لقيادة القرارات العملية في أنها محل نزاع ومشتتة. حيث لا توجد قيمة عامة وحيدة يمكن استخدامها طوال الوقت في جميع البيئات ولا توجد مجموعة محددة للقيم العامة. ولحسن الحــظ، يعــرض بوزمان بديلاً لذلك، فهو يقــترح تطبيق مجموعة من المعايير التشــخيصية للتعرف على فشل القيمة العامة مشابهة لمعايير فشل السوق. ويمكن استخدام هذه المعايير للمساعدة في تقييم المواقف التي تتعرض فيها القيم العامة للخطر وعندها لابد من التدخل.

وباتباع هذه المنهج، يمكننا تحديد المعايير التي تشير إلى فشل القيمة العامة فيما يتعلق بنتيجــة ما. ويعرض الجــدول (٨-٢) ملخصاً للمعايير والأبعاد المســتخدمة لقياس فعالية التطبيــق. وعند تحديد المعايير الخاصة بنا، تبنينا المعايير الثمانية المتعلقة بفشــل القيمة العامة التي افترضها بوزمان[٩]. وعلى غرار منهج بوزمان، لا نعتقد أن المعايير التي نحددها في كل قطاع تعد شــاملة لأنه ربما قد يوجد ســبب لإضافة (أو حــذف) أحد المعايير. ومن ثم، تعد هذه المعايير بداية مفيدة لتحديد التهديدات المحتملة للقيمة العامة في مجال ما.

ولنبدأ من المربع الأعلى في جهة اليسار في جدول (٨-٢)، يعد تنفيذ البرنامج المنخفض الجودة الذي يهدد الحقوق الأساسية للإنسان مؤشراً لعدم تحقيق المبادرة لقيمتها العامة. ويمكننا تعريف الجودة المنخفضة بناء على السياق، ومع ذلك، فتنفيذ البرنامج الذي من شأنه انتهاك حقوق الفرد يعد تهديداً للقيمة العامة بصرف النظر عن السياق[١٠]. ويعد هذا من الأسباب الرئيسية التي تجعل القائمين على تقييم فعالية التدخلات في سياسة ما يضطرون إلى الالتزام بمعايير حماية الأفراد الخاضعين للتجارب. ومن غير الأخلاقي حرمان مجموعة من المرضى من علاجهم الطبي ليكونوا بين يدي الباحثين "مجموعة المقارنة"[١١]. ويمكن أن تحدث أمثلة أقل شدة للممارسة غير الأخلاقية كل يوم مما يهدد القيمة العامة للبرنامج. فعلى سبيل المثال، ومن خلال تمويل الولايات الأكثر تضرراً، يمكننا اعتبار هذا الأمر انتهاكاً للخصوصية وتهديداً للكرامة الإنسانية في حالة الإفصاح للعامة عن المعلومات السرية لأصحاب العقارات المتعثرين (بشكل مقصود وغير مقصود) بدون موافقة صاحب العقار. وتتطلب حماية القيمة العامة في هذا البرنامج الاهتمام بحماية المعلومات السرية للعميل.

جدول (٨-٢)

مؤشرات فشل القيمة العامة للتطبيق

	نتائج جودة الإعداد	النتائج النهائية
التغيير في عمليات النظام	تنفيذ البرنامج ذي الجودة المنخفضة الذي يهدد حقوق الإنسان الأساسية.	الافتقار إلى الجهود الجماعية أو البنية التحتية الأساسية
التغيير في الفئات المستهدفة	نقص الاهتمام باحتياجات أو اهتمامات الفئة المستهدفة	نقص التغيير المطلوب لدى الفئة المستهدفة بسبب التركيز القصير المدى

وبالانتقال إلى المربع الأيمن من الجدول (٨-٢)، نجد أن الافتقار إلى الجهود الجماعية أو البنية التحتية الأساسية تعد أيضاً تهديداً للقيمة العامة. وقد أكدنا في هذا الكتاب أنه وفقاً للتعريف، يؤدي التطبيق الفعال إلى إحداث تغيير في نظام التطبيق. وفي حالة عدم تحقق التغيير في النظام، لن يتم دعم القيمة العامة التي يسعى لها البرنامج. فتغيير النظام يتطلب الاهتمام بالعمل الجماعي في مجال السياسة مما يضمن توافر الإمكانات والبنية

الأساسية لتنفيذ جوانب البرنامج الرئيسي كافة حيث تعمل المؤسسات المتنوعة معاً لبناء مجموعة مشتركة من الموارد والمعلومات[١٢]. وعلى النقيض، قد يحدث فشل القيمة العامة عندما يتقاعس قادة المؤسسة في مجال السياسة أو يرفضون الاستثمار في النظام مما تكون الأولوية لإحياء أو بقاء منظماتهم على حساب الأهداف العامة للبرنامج[١٣]. وعلى سبيل المثال، إذا كان برنامج تقييم وتحسين الجودة يهدف إلى وضع المعايير التي تؤهل جهات محددة لتقديم الخدمات فقط (مثل معلمين غير هادفين للربح فقط)، فربما يوجد تهديد للقيمة العامة لاستدامة النظام. وبينما يحدث ذلك من خلال "التحالف" الهادف من جهات محددة لتقديم الخدمات، فربما يحدث كذلك بشكل غير مقصود أيضاً إذا سيطرت جهات محددة لتقديم الخدمات على السوق بناء على حجمها أو إمكاناتها.

وهناك مؤشر آخر لفشل القيمة العامة في التطبيق وهو نقص الاهتمام باحتياجات أو اهتمامات الفئة المستهدفة. نتوقع أن يمنح المجتمع الديمقراطي قدراً من الاهتمام باحتياجات واهتمامات الفئة المستهدفة[١٤]. وتتنوع الطريقة التي يبرز من خلالها ذلك بناء على البيئة. فقد يكون من المناسب في بعض الأماكن منح الفئة المستهدفة الفرصة للتعبير عن آرائهم في القرارات المتعلقة بالبرنامج، وقد يكون الفشل في منح هذه الفرصة مؤشراً لفشل القيمة العامة. وتعد حالة برنامج تقييم وتحسين الجودة مؤشراً لهذا الفشل حيث لا تشارك الفئة الرئيسية المستهدفة "الآباء" ولا يتم استشارتهم في القرارات المتعلقة بالبرنامج. بينما في أماكن أخرى لا ترغب الفئات المستهدفة في تمثيل ذاتها مثلما يكون الحال عند تقديم الخدمات لذوي المرض العقلي. وفي هذه المواقف، يمكن للقائمين على التطبيق تحديد ومناقشة حاجات الفئة المستهدفة من خلال المشاركة برؤى الخبراء المهنيين ومقدمي الرعاية. وكما أكدنا ذلك من بداية هذا الكتب، فليست هناك قيمة واحدة فقط أو تعريف متفق عليه بشأن المخرجات العامة المنشودة في بيئة محددة. ويمكن أن يؤدي الفشل في المشاركة باستمرار داخل المجموعة التي يتم تطبيق البرنامج والفشل في إجراء التعديلات إلى تنفيذ برنامج بشكل متقن وبعناية ولكن لا يحقق الهدف العام والمصلحة العامة على الإطلاق[١٥].

أما البُعد الأخير لفشل القيمة العامة في تطبيق السياسة أو البرنامج فهو نقص التغيير

المطلوب لدى الفئة المستهدفة بسبب التركيز القصير المدى والموضح في أسفل المربع الأيمن من جدول (٨-٢). ومن المؤكد أن التغيير في سلوك أو ظروف الفئة المستهدفة يعتمد على عدة عوامل خارج نطاق أو سيطرة القائمين على التطبيق. وعلى أي حال، فأنظمة التطبيق التي تركز على النتائج القصيرة المدى بدلاً من المخرجات البعيدة المدى قد تكون أقل احتمالاً لاستثمارها في البرامج التي تحقق التغيير النهائي المطلوب. ويعد ذلك التحدي مهماً لعملية التطبيق في البيئات العامة، إذ إن الضغوط والتركيز على المساءلة والنتائج القابلة للقياس يمكن أن تغير الاتجاه نحو المخرجات القصيرة المدى التي يسهل قياسها مقارنة بالتغير الطويل المدى لدى الفئة المستهدفة والذي يصعب قياسه. وكما في حالة برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً، فقد منحت الضغوط لإنفاق الدعم الاتحادي الأولوية للمدى القصير والذي يركز على عدد المستفيدين الذين يتلقون الخدمات على حساب الإستراتيجيات الطويلة المدى والتي تناقش القضايا الأساسية التي تسبب الإعسار. كما يمكن أن تقود الضغوط لتحقيق نتائج قابلة للقياس قد تقود القائمين بالتطبيق إلى المشاركة بشكل مقصود في التحكم بالسلوكيات لرفع مقاييس الأداء دون تحسين المخرجات بشكل واقعي[١٦]. وسواء تم ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود، فيمكن أن يؤثر التفكير القصير المدى سلبياً في التغيير القصير المدى المطلوب في سلوك أو حالة الفئة المستهدفة. وتكمن الخطوة الفنية الأولى في قيادة التعلم في نظم التطبيق في تأصيل المشكلة، ويتطلب التأصيل الفعال الاستقصاء العلمي واعتبار القيمة العامة. ويعتمد كلا الأمرين على بيئة العمل، ومع ذلك وكما ذكرنا تساعد الموارد والأدوات بشكل مفيد في العملية التحليلية.

استكشاف القاعدة السلوكية:

تسعى تقنيات البرامج بشكل واضح لإحداث التغيير- أي التغييرات في الأنظمة وفي التغييرات النهائية في سلوك الأفراد. وبينما يصور مخطط سير عملية البرنامج التغيير كعملية ميكانيكية تربط المدخلات بالمخرجات، إلا أنه قد يعكس كذلك الافتراضات الأساسية المتعلقة بطريقة استجابة الناس. ففي بعض الأحيان يقدم استكشاف سلوكيات المشاركين في النظام بعمق رؤية غير مفيدة ولكن يمكن أن يساعد في تشكيل إستراتيجيات تحسين التطبيق.

ولا تعد هذه الفكرة جديدة من نوعها، فكما ذكرنا في مكان آخر من هذا الكتاب، اقترح الباحث ريتشــارد إلمــور منهج التخطيط العكسي للتطبيق والذي يبدأ بدرجة أساســية مع تفاعل الناس على مستوى الخطوط الأمامية ضمن عمليات النظام، ولا يميل تطبيق السياسة والبرنامج للحدوث في الأنظمة الأكثر تعقيداً[١٧]. ففي هذه الأنظمة، وحيث تترابط العوامل بطرق غير خطية، من المهم تأصيل الأبحاث الفنية في الســلوكيات التي تســعى السياسة أو البرنامج لدراستها على مستوى الخطوط الأمامية للبرنامج[١٨]. ويبدأ منهج التخطيط العكسي في نظام التطبيق عندما تتقاطع فيها "الإجراءات الإدارية مع الخيارات الخاصة"[١٩]. ثم ينظر بعــد ذلك في عناصر نظام التطبيق لمعرفة أي العناصر تميل إلى تغيير ذلك الســلوك؟ وهل تفاعل المعلم بذكاء مع الطالب المشاغب هو ما يحتاجه المعلم لحث الطالب على التعلم؟ وهــل توجــد محفزات اقتصادية يمكن تغييرها في مجال السياســة ويمكن أن يكون لها آثار مبــاشرة؟ وهل يمكن للإطار الذي اعتمدته مؤسســة لتقديم الخدمــات أن يكون له نتائج لعدم الالتزام؟ يوجه منطق التخطيط العكسي غالباً الفرد للسلوك الذي ينبغي تغييره، كما يعتمد على مصادر متنوعة للمعلومات لفهم هذا السلوك.

أما في المجالات الأخرى، فيتم فحص السلوك الذي يحدث على مستوى الخطوط الأمامية مــن خلال العلــوم الاجتماعية التطبيقية. وكــما ذكرنا في الفصل الثاني، يعــد علم اقتصاد الســلوك من مجالات البحث المهمة الذي يجمع بين علم النفس وعلم الاقتصاد. فهو يركز على استكشاف وتحديد تحيزات كثيرة منظمة ودلالات يمكن أن تؤثر في اتخاذ الأفراد للقرار متضمناً ذلك ما يحدث في أنظمة تطبيق السياســة. لذا عكف الباحثون على دراسة سلوك الإنســان في أماكن عديدة ومختلفة، مثل اســتخدام المزارعين الأفارقة للأسمدة وتشكيلات الشرطة وتداول الأسهم. وتوصل الباحثون إلى نتائج مهمة وغير متوقعة حول اتخاذ القرارات من الناحية السيكولوجية[٢٠]. وتوصلت الدراسات إلى أن القرارات الاندفاعية والمتسرعة التي يتخذها الأفراد لا تنســجم مع حدس مصممي البرامج أو القائمين على التطبيق أو حتى مع القرارات التي يختارونها وفق المعلومات الكاملة والبعيدة عن التحيز.

وبدلاً من عقاب المشاركين في البرنامج لعدم التصرف بصورة عقلانية، يشير علماء اقتصاد الســلوك إلى أن الســلوك الملاحــظ ربما قد يكون منطقيا - أو على الأقــل غير متوقع - نظراً لتصميم النظام والاستجابات السلوكية الشائعة. وباتباع هذا المنطق، ينشأ عن نظم التطبيق

هيكلة للخيارات التي يتخذ الأفراد قرارات بشـأنها، وهذا ما يواجهه أفراد الفئة المستهدفة عند التفاعل مع نظام السياسة ووثائق الأبحاث التي تؤثر على طريقة الاستجابة.

لقد أصبح القائمون على التطبيق بشكل مقصود وغير مقصود مخططين للخيارات عند تنفيذ أو إجراء تغييرات على البرامج الرئيسية. ويمكن أن يكون للقرارات المتخذة بشأن كيفية تسجيل المشاركين في البرنامج أو كيفية تصميم التدخل آثار عميقة على التغير النهائي للسلوك لدى الفئة المستهدفة. ويقدم كينت ويفر وصفاً بيانياً لكيفية استجابة وتفاعل الآخرين ممن تعرضوا لإعصار كاترينا، حيث قاموا بتطوير إطار قوي للخيارات، وتم إرشاد الممتنعين عن إخلاء المبنى لكتابة أرقام الضمان الاجتماعي على أي مكان من أجسامهم مع وضع علامة دائمة لزيادة سهولة التعرف على جثمانهم. وكان هذا الإطار، الذي ساعد الناس على إدراك أن السلطات تعد عدم خروجهم بمثابة تعرضهم للهلاك، مؤثراً للغاية في إقناع الناس بمغادرة المكان نظراً لخطورته[٢١].

يعد التفكير في أهمية التفاصيل البسيطة المتعلقة بعملية التطبيق - مثل ترتيب الطعام أووضع خيارات افتراضية أو صياغة إطار للخيارات التي تساعد في بناء هيكل يميل إلى تفضيل بعض أنماط الخيارات - عملاً جديراً بالاهتمام عند محاولة بحث المصادر الفنية لمشكلات التطبيق. ويمكن أن يساعد ذلك في كشف الافتراضات المتعلقة بسلوك الفئة المستهدفة التي ربما توجد في إطار مجال العمل الإستراتيجي أو نظام التطبيق الذي ربما ينتج عنه نتائج غير مقصودة.

وتكمن الرؤية الرئيسية لعلم اقتصاد السلوك في التشخيص المناسب للسلوكيات الأساسية للمشكلة. وعرض ريتشارد ثالير وشلومو بينارتزي مثالاً لإمكانية تطبيق هذا المنهج في عملهم على مساهمات خطة التقاعد للموظفين المدفوعين بالمخاوف الاجتماعية، لأن كثيراً من الأسر في الولايات المتحدة وصلت لسن التقاعد دون أن يكون لديهم مدخرات كافية[٢٢]. ويرجع سبب جزء من المشكلة إلى التحول في السياسة الخاصة بخطط تقاعد الموظفين على مدار العقود القليلة الماضية. وأعدت معظم الشركات في السابق خطة رعاية محددة، فيدفع الموظفون مبلغاً ثابتاً من المال بشكل شهري ويتم منحهم مبلغ رعاية محدد عند التقاعد. وعلى أي حال، فقط وضعت المؤسسات اليوم خططاً للتقاعد بناء على مشاركة الموظف ومن

خــلال ذلك يختار الموظف المبلــغ الذي يقتص من راتبه كل شــهر، ولا يضمن ذلك حصول المتقاعــد على مبلغ محدد عنــد التقاعد. وقد يقلل ذلك من احتمالية مســاهمة الموظفين بشكل منتظم في خطط التقاعد التي يقدمها صاحب العمل عند التقاعد، وبذلك قد يودعون مبلغاً من المال كل شهر أقل من "المبلغ المفترض" تقديمه ليستطيعوا الحياة به عند بلوغ سن التقاعد. وبافتراض كون هذا الأمر قراراً خاطئاً، فكيف يمكن تصحيح هذا الخطأ؟

وتهدف الطرق التقليدية لمســاعدة الموظفين عــلى إدراك أهمية مدخرات التقاعد، كما أنها تقدم أدوات فردية تُســاعد في حســاب المبلغ الذي ينبغي أن يســتقطعه الموظف من راتبه كل شهر للحصول على دخل كافٍ في المستقبل. وبينما حققت هذه التدخلات الخاصة بالإرشــاد والتخطيط قدراً من النجاح، إلا أنها مكلفة، ولا تقدم حلولاً للمشكلة. ومن هذه المشكلات المماطلة والتحكم بالنفس. وغالباً ما نذكر بأننا سنراجع أو سنزيد من مساهماتنا في خطة سن التقاعد لكننا ننشغل في ذلك الوقت ولا نحقق أي نوع من التغيير. وفي هذه الحــالات، يمكن أن تتحقق الفعالية من خلال تغيير مســاهمة الموظفــين في خطة التقاعد أو تغيير الدفعة التي يســتقطعها الموظف من راتبه كل شــهر. ومن الجدير بالذكر أنه قد توصلت إحدى الدراسات إلى أن وضع خيار المشاركة في خطة التقاعد على أنه خيار افتراضي (مع خيار الانسحاب من خطة الرعاية) قد أسهم في زيادة نسبة المشتركين المؤهلين للحصول على خطة رعاية التقاعد من (٤٩٪) إلى (٨٦٪)، حيث اختارت الأغلبية استقطاع الشركة من رواتبهم بمجرد تســجيلهم في خطة الرعاية[٢٣]. ويشــير ثالير وبينارتــزي أنه لا يعني ذلك أن الموظفين ليســوا على دراية بما ينبغي عليهم عمله، بل من الناحية السلوكية يصعب خفض المصروفات المنزلية لمجرد الادخار خاصة في حالة حدوث طوارئ في المستقبل البعيد.

ونســتنتج مــن البحث الذي أجــراه كانيمان وتيفرســكي حول نظريــة التوقع وتجنب الخسارة، أن الأفراد أقل احتمالاً لاتخاذ القرارات التي يرون أنها تؤدي إلى الخسارة الصافية (على ســبيل المثال خفض المصروفات المنزلية)، وخاصــة في ظروف الغموض (مثل تخطيط الرعاية في ســن التقاعد) [٢٤]. فما هي الحلول المقدمة؟ لقد قام بينارتزي وشــلومو بتطوير واختيار التدخــل الذي أطلقوا عليه "ادخر الكثير للغد"، والذي من خلاله يوافق الموظفون على الزيادة في مســاهماتهم في خطة رعاية سن التقاعد من خلال زيادة المبلغ المقتص من

الراتــب مع الزيادة الســنوية المخصصة له. حيث بمجرد حصولهم على الزيادة الســنوية، يتــم زيادة الاســتقطاع المالي من الموظفين، فيتم اســتقطاع مبلغ محــدد ويضاف إلى خطة ســن التقاعد. وبهذه الطريقة، لا يوجد انخفاض في المصروفات المنزلية بل ســتزداد نســبة المســاهمة الشهرية. ففي إحدى التجارب الميدانية العشوائية، وجد الباحثون أنه لم يوافق فقط أكثر من (٨٠٪) من الموظفين على هذا النوع من الخطط، بل اســتمر أغلب الموافقين مع هذه الخطة طيلة أربع سنوات من فترة الدراسة، الأمر الذي زاد من مساهمات الرعاية في سن التقاعد مع الزيادة السنوية للراتب[٢٥].

ويعد هذا مجرد مثال للتدخلات التي تم اســتهدافها واختبارها من الناحية الســلوكية لزيادة نتائج السياســة. ومن خلال الأبحاث المتعمقة، يعرض جدول (٨-٣) ملخصاً لخمسة تحيزات ســلوكية عامة من هذه الأبحاث، وكذلك أمثلة لكيفية تنظيم البرامج لتفسير هذه التحيزات، وتفسر هذه القائمة أنماط الرؤى التي يقدمها علم اقتصاد الســلوك للمساعدة في تطبيق السياسة والبرامج.

جدول (٨-٣)

أوجه التحيز السلوكية الشائعة

التحيز الشائع	الوصف	البدائل	مثال
القوانين الأساسية	يميل الناس إلى الاعتماد على التجارب الســابقة المألوفة عند مواجهة قرار جديد	تقديم الخيارات للأفراد مع مثال لتجربة حديثة	توفير مبلــغ مقترح ليتم إيداعه في حساب التوفير مــن العائد مــن ضريبة الدخل لتشجيع الادخار
الخسارة/ تجنب المخاطر	يميــل النــاس إلى تجنــب الخسارة أكثر من البحث عن الربح؛ مثال، هــم يفضلون عدم خسارة ١٠٠ دولار أكثر من ربح ١٠٠ دولار	وضــع إطــار لفوائــد المشــاركة عــلى أنهــا خســارة أكثر من كونها ربحاً	تشجيع المشــاركين على الانضمام للبرنامج الآن أو سوف يخسرون الفوائد، بدلاً من تقديم الحوافز إذا قاموا بالاشتراك

التحيز الشائع	الوصف	البدائل	مثال
التحيز للوضع الراهن	يميل الناس إلى الذهاب نحو الاختيار الافتراضي؛ فهم لا يتذكرون غالباً إحداث تغييرات على الخيار الافتراضي لاحقاً (حتى وإن كان الخيار المرغوب)	وضع الافتراض على أنه شيء من المرجح جداً أن يؤدي إلى تغير إيجابي للمشارك	اجعل من الافتراض اختياراً على طلب للاشتراك في برامج أو خدمات مفيدة، وإعطاء خيار الانسحاب منها
الخصم المستقبلي	يميل الناس إلى اتخاذ القرارات التي ستفيدهم اليوم والتي تجعلهم يقلقون بصورة طفيفة بشأن التكاليف في المستقبل	إعداد أدوات الالتزام للسلوكيات المستقبلية	تشجيع المشاركين على الالتزام اليوم بعمل ما سوف يقومون به فيما بعد، مثل تخصيص أموال من الزيادات والعلاوات في الأجور في المستقبل
اختيارات كثيرة	يشعر الأفراد بالارتباك نتيجة للخيارات المقدمة وربما لا يتخذون قراراً أو يعودون مرة أخرى للخيارات الافتراضية	تحديد عدد الاختيارات أو القيام بإنشاء اختيارات افتراضية من المرجح أن تؤدي إلى تغير إيجابي	تزويد المشاركين بقائمة قصيرة من الاختيارات التي يسهل فهمها والقيام باختيار خيار افتراضي يكون أكثر فائدة للمشاركين

وعمل متخصصون آخرون على تطوير أدوات مفيدة لاكتشاف المزيد عن التفاعلات السلوكية على مستوى الخطوط الأمامية لنظم التطبيق. كما قام المصممون باعتماد مبدأ التصميم القائم على المستخدم الذي أدى إلى تطوير عدد من التقنيات المبتكرة وذات الصلة. وقمنا في الفصل السادس بتطبيق بعض هذه الأفكار لفهم واقع الخطوط الأمامية مثل اللقاءات التي تتم لتشكيل نمو الشخصية، حيث يستخدم المصممون الذين يحاولون فهم ما يشكل سلوك الخطوط الأمامية طرقاً أخرى مثل تعقب الوظيفة وأنماط التسوق السري. وعلى سبيل المثال، وفي محاولة لفهم صعوبات تشغيل غرفة الطوارئ، أرسل فريق

التصميم شـخصاً يدعي أنه يعاني مـن إصابة بقدمه. وعندما أُدخل المستشـفى، عبر عن مدى الإحباط والذهول الذي وجده في اسـتقبال المستشفى للمرضى الجدد[٢٦]. وعند تحليل مقطـع فيديو تم التقاطه خلال هذه التجربة، أدرك فريق التصميم أن الظروف في سـاحة المستشـفى - غرف انتظار بدون معالم وبلاط السقف الواضح للعيان والصالة التي لا نهاية لهـا - قد أوجدت مشـاعر مختلطة من الملل والقلق، وهـي بطبيعة الحال أثرت في تجربة المريض أكثر من تجربة جودة الرعاية المقدمة. ونتيجة لذلك، أوصى فريق التصميم بتحسين جودة تقديم الخدمات بناء على تجربة المواطنين.

وتسـهم دراسة وضع الخيارات أو التحيزات السـلوكية الموجودة في التفاعلات المتعلقة بالتطبيـق أو التعلم من خلال ملاحظة أفراد الفئة المسـتهدفة في تقديم المعلومات الفنية الهامـة في محاولة لإحداث تغيير. ومن خلال العمل اليومي لنظم التطبيق، قد يصبح هذا الواقع غير واضح بسـبب جميع العوامل الأخرى المتمثلة في الأشـخاص الآخرين والسـلطة والقواعـد والأدوات، لكن قبل الانتقـال إلى هذه الأنماط لصعوبـات التكيف، دعنا نتناول دراسة العنصر الأخير للصعوبة الفنية.

تنظيم أنشطة التنسيق:

تتمثل إحدى العمليات الرئيسـية للبرامج في الجمع بين المؤسسـات والأنشطة المختلفة لتحقيـق الأهداف المطلوبة. وتعد عملية التنسـيق ضرورية لعمليـة التطبيق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد والمؤسسات ذوي الاهتمامات الشخصية المختلفة لتحقيق عمل جماعي. وكما رأينا، فنادراً ما يتم تصميم نظام التنسـيق لأحد البرامج من الصفر، بل تتشكل عملية التنسـيق من خـلال التراكيب الحاليـة وتوقعـات الأداء والأهداف على كل مسـتوى من مسـتويات نظام التطبيق. وما يجعل الأمور أكثر تعقيداً هو امتداد التنسـيق إلى مجالات العمل الإسـتراتيجي. وبينما يحدث التنسـيق داخل كل مستوى، فإن هناك تنسيقاً يحدث عبر المسـتويات مما يربط الجهات العاملة معاً على مسـتوى الخطوط الأمامية ومسـتوى المنظمات ومجالات السياسة لإنجاز مهام ضرورية.

وبالنظـر إلى هـذا التعقيد، يجمع التنسـيق بـين الصعوبات الفنيـة وصعوبات تبني التطبيق، ويعد التنسيق في النهاية عملية تتعلق بتحفيز الأفراد على العمل معاً تجاه هدف

مشــترك مما يتطلب مهارة اجتماعية كبيرة وخاصة في نظم التطبيق اللامركزية حيث يوجد قصور في الآليات الرسمية. وغالباً ما تنتج مشكلات التنسيق من الصعوبات الفنية أيضاً، لأن العمليات المستخدمة لتنسيق العمل قد ينتهي بها المطاف إلى أن تكون أدوات غير مناسبة للمهمــة التي بين أيدينا. ولا يوجد إطار أو أداة مثالية تناســب جميع عمليات التنســيق، ولا يوجد إطار يناســب جميع عمليات التنســيق الأمثل، بل أكد باحثو النظرية التنظيمية أن آليات التنســيق ينبغي أن تناسب المهمة أو التقنية التي يجري تنفيذها[٢٧]. وعلى سبيل المثال، فعندما يكون المنطق من التغيير واضحاً ويسهل قياس النتائج بسهولة، يمكن تنسيق المهام من خلال العمليات ذات الطابع الرســمي والعقود المحددة بشكل واضح والتسلسل القيــادي. ولكــن عندما تكون المهام غامضة والمنطق الذي يربط بين الوســيلة والغاية غير واضح، فهناك حاجة لمنح العاملين بالنظام السلطة التقديرية والثقة وتوجيههم نحو الهدف. ويعــد هذا المنهــج التوافقي ممكناً نظرياً، ولكن من الناحيــة العملية، ينبغي أن ندرك أن هناك ثلاثة تحديات فنية على الأقل يحب وضعها في الاعتبار.

أولاً، تُســتمد أنظمة التنســيق في كثير من الأحيان من مجالات العمل الإستراتيجي التي يتم من خلالها تضمين البرامج، ففي مجال السياسة الهرمي التي يتم فيها تعريف العلاقات التنظيمية بالعقود الرسمية والإجراءات الكتابية، ربما لا يكون من الملائم إنشاء برنامج كامل ومنحه ســلطة تقديرية أكبر ورســمية أقل حتى لو كان البرنامج الرئيسي يشــوبه الغموض ويســتطيع أن يســتفيد من منهج أكثر مرونة. وعلى أي حال، يهتم القائمون على التطبيق بالبحــث عن الفرص لخلــق المرونة وتمكين التعلم في حينه حتى في إطــار التحكم الهرمي. ويمكــن أن تكون اللقــاءات بين المتعاقدين عــلى العمل ومجتمعات التعلــم الافتراضي أو المشــاركة بوجهات نظر التطبيق مفيدة للغاية في تحســين النظام. ويمكن تقســيم البرامج في بعض الأحيان إلى مكونات مختلفة حيث يتم إضفاء الطابع الرســمي على بعض جوانب العملية في حين تكون الجوانب الأخرى أكثر مرونة.

أما التحدي الثاني الفني أمام التنســيق فهو التشــخيص غير الصحيح لمشــكلة التنسيق، فهناك نمطان من المشكلات هما: عدم الكفاءة حيث تتحقق الغايات المطلوبة لكن لا تتسم العملية التي توصلنا لتلك الغاية بالسلاســة (مثل اســتغراقها وقت أكثر من اللازم أو كونها

مكلفة للغاية)، وعدم الفعالية حيث لا تتحقق الغايات المطلوبة، ولذلك تستهدف كثيراً من أدوات الإدارة الشائعة مثل معايير سيجما الستة وكايزن عدم الكفاءة في العملية[٢٨]. وتُستمد هذه الأدوات من قطاع الصناعة الخاصة المشـابه لحركة إدارة الجودة الكلية التي بدأت في عام ١٩٨٠، وتم تطبيقها في المؤسسـات العامة وغير الربحية بهدف تقليص حجم النفايات وتحسين أداء البرامج[٢٩]، وبقدر ارتباط حل مشكلة التنسيق بعدم الكفاءة، فقد يكون لهذه الأدوات أثرها المفترض.

وعلى سـبيل المثال، يتمثل أحمـد التحديات الخاصة بعملية التطبيـق في برنامج دعم وتمويـل الولايات الأكثر تضرراً في قلة المتابعة مع عمليـة التطبيق مما يؤدي إلى قلة أعداد الملتحقـين بالبرنامـج. حيث يبدأ أصحاب المنازل في التسـجيل لكنهم يفشـلون بعد ذلك في المتابعة. فما السـبب في ذلك؟ تعد هذه العملية إلى حد ما مسـتهلكة لقدر كبير من الوقت ومرهقة مما يشـير إلى وجود مشكلة محتملة مع الكفاءة. لذا أحضر فريق أوهايو لبرنامج تمويل ودعم الولايات الأكثر تضرراً استشاريين حكوميين من إحدى مبادرات الإصلاح الإداري[٣٠]. وسـهل هذا التدخل الإداري في برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً عملية التسـجيل وسرع من العملية إلى الضعف تسـع مرات، حيث اسـتبعدت سـت وخمسون خطوة غير ضرورية في عملية التسـجيل[٣١]. وبالقدر الذي تسـهم مـن خلاله عملية البطء في التطبيق في انخفاض أعداد المسـجلين، فربما يسـاعد نظام التنسـيق على تحسين النتائج المقصودة.

ومع ذلك، ليس الهدف من هذا النوع من العملية دراسة المشكلات المتعلقة بالفعالية، فإذا كانت المشـكلة متعلقة بعدم الفعالية، حيث لا تتحقق النتائج المطلوبة، فمن المرجح أن يكون تبسـيط الإجراءات لحل مشكلة عدم الكفاءة قراراً خاطئاً. وفي أحسن الأحوال، لا تحقق أي هدف كمن يرتب الكراسي على ظهر سـفينة تغرق. وفي أسـوأ الأحوال، يمكن أن يزيد ذلك من تفاقم المشكلة وخاصة عند استبعاد فرص التواصل وتبادل الأداء أثناء عملية التنسيق بهدف تحسين الكفاءة.

أما التحدي الفني الأخير أمام عملية التطبيق فهو الاستخدام المناسب للمعلومات الخاصة بالأداء، ففي فترة المسـاءلة يطلب من العاملين المشـاركين في عملية التطبيق تتبع وإعداد

تقارير عن مقاييس الأداء ويتراوح ذلك من البيانات الخاصة بالمدخلات حتى المخرجات ثم إلى النتائج. وبينما يمكن استخدام المعلومات الخاصة بالأداء ببساطة لزيادة الشفافية، إلا أنه يمكن استخدامها أيضا للتنسيق[٣٢]، ويتم في بعض الأحيان ربط مقاييس الأداء بالمكافآت والجزاءات. ويمكن تحديد المقاييس المستهدفة في العقود الرسمية المبرمة بين جهات تقديم الخدمات المشاركة في توفير الخدمات المشتركة في مجال السياسة وفي تقييم مدير البرنامج للأداء السنوي أو في التقييم الربع السنوي للموظفين في الخطوط الأمامية للحصول على حافز إضافي[٣٣]. ويمكن أن تكون هذه الطريقة فعالة للغاية لعملية التنسيق عندما يكون المنطق واضحاً بين المدخلات والمخرجات (النتائج) التي تم قياسها. وعلى سبيل المثال، وبالنسبة إلى توصيل موظفي مكتب البريد لرسائل البريد، ربما قد يكون من الضروري تقييم أداء عامل البريد أو مكافأته أو معاقبته بناء على عدد الدروب التي سلكها لتوصيل الطرود.

ومع ذلك، فعندما يكون المنطق أقل وضوحاً، يمكن أن يكون للتنسيق القائم على المكافأة والعقاب المرتبط بمقاييس الأداء آثار سلبية غير مقصودة. وعندما لا يوجد منطق ثابت ولا يتم تقييم الأمور المؤثرة (وغير المؤثرة)، فيمكن أن يؤدي ربط المكافأة والعقاب بأهداف الأداء إلى نتائج عكسية. فلا أحد يريد الاعتراف بعدم نجاح شيء ما أو بفشل الجهود الجادة لإحداث التغيير، وعندما يكون التعويض الذي تحصل عليه المؤسسة من جهة التمويل معرضاً للفشل أو كانت سمعة المدير في تلك المؤسسة معرضة للخطر، فمن غير المحتمل أن تعد المنظمة (أو المدير) تقارير بمقاييس الأداء الضعيفة. ومن خلال المشاركة بمقاييس الأداء التامة وغير المتحيزة، يتطلب نمط المعلومات اللازمة لتعلم النظام الذي يشوبه الغموض توفير قدر من الثقة، وفي هذه الحالات، يمكن أن يتحقق التنسيق الفعال بشكل أفضل من خلال ضمان توافق الهدف وتطابقه مع المكافآت الذاتية[٣٤].

وتشتمل معظم تحديات التطبيق على بعض عناصر البرامج الواضحة نسبياً والعناصر الأخرى غير الواضحة في البرنامج. وتشتمل معظم مجالات العمل الإستراتيجي على آليات التنسيق الرسمية وترتبط في بعض الأحيان بالمكافآت والجزاءات، في حين تكون الآليات الأخرى غير الرسمية مرتبطة بالأهداف المشتركة والتبادل. ويكتسب القائمون على التطبيق ذوي الكفاءة طريقة إدارة نظم التنسيق حتى لا يضطروا لإعادة صياغة البرنامج إلى برنامج

آخر أو إعادة إنتاج البرنامج الذي لم يتحقق له النجاح من جديد والذي يشتمل على حوافز تعيق التحسين، ولا يوجد حل سحري، بل هناك طرق أفضل للتعلم والتطوير.

إشراك الآخرين في الصعوبات التكيفية:

نظـراً لضرورة فحص محيط البرنامج الرئيسي الذي اعتمده النظام، تعد دراســة صياغة المشــكلة وأسسها السلوكية وتنســيق المهام وغيرها من تلك القضايا الفنية؛ كافية في دراسة صعوبــات التطبيق. ومن المهم أيضــاً إشراك الآخرين في القضايا المعضلــة والتكيفية التي تشــتمل على مشكلات أقل عقلانية مثل المعايير والقيم ووجهات النظر. وتلك هي القضايا التــي أكدناها في هذا الكتــاب والتي تعد بمثابة البناء الاجتماعــي والقوى المؤثرة لمجالات العمل الإســتراتيجي، وهي موضوعات مهمة في تحديد ما تكشــف عنه عملية التطبيق في حالات برنامج دعم وتمويل الولايات الأكثر تضرراً ونظام تقييم وتحسين الجودة كما وضحناه في الفصل الســادس. وتعد هذه القوى كامنة وموجودة عندما تظهر رغبات تحسين فعالية التطبيق على الســطح، وحيــث يتم قياس جانب من نجاح تطبيق السياســة والبرنامج من خــلال مدى دمجه في العمل اليومــي، يتعين على جهود التغيــير إشراك الآخرين في النظام بالطرق التي يدركون أنها شرعية ومقبولة.

وتتطلب قيادة هذا التغيير استخدام المهارات الاجتماعية التي تبرز كلا من معرفة الفرد بالبناء الاجتماعي الموجود وتشير إلى الطريق نحو التغيير. كما تتطلب تفعيل المواد الحالية الموجودة في المجال وهي مصادر السلطة والقيم الثقافية، ويمكن في بعض الأحيان استخدام آليات الســلطة الرســمية المهمة بالفعل في المجال - مثل أدوات التأثير الســياسي كاللوائح والمؤثرات الاقتصادية مثل العقود والمنح - لدراســة فشــل القيمــة العامة، ولكن يمكن أن تــأتي هذه الأدوات بنتيجة عكســية لأنها لا تفعّل الالتــزام العميق. وبجانب ذلك، تتطلب هذه المواقف اســتخدام القيم الثقافية لتشــجيع الأفراد على المشــاركة في التغيير بالشروط والقيم التي يجدونها مهمة. وفي حالة عدم مناقشــة الأبعاد الثقافية، يمكن أن يســتجيب الأفراد أحياناً من خلال إيقاف البرنامج أو إبطاله لأنهم لا يشــعرون أن الآخرين يهتمون بما يحبذونه[٣٥].

وعلى عكس الاســتقصاء التحليلي المستخدم لدراسة التحديات الفنية، تتطلب تحديات تبني التطبيق منهجاً أكثر تكرارية: العمل وانتظار ما تســفر عنه النتائج والتأمل ثم وضع الخطط لخطوة العمل التالية، وهذه بالفعل هي المشــاركة مع التعلم المستمر حول كيفية ســير النظام المعقد، فحينئذ تظهر الفرص ولا بد من الاســتجابة لها بمرونة لتفســير الطرق غــير المتوقعة التي يتفاعل من خلالها الآخرون مع التغيير[٣٦]. ولدعم هذا النوع من العمل، ينبغي أن تتوفر مجموعة كاملة من الاستشاريين مع كل منهم أطر وأدوات للقياس. وبينما يوجــد تنــوع في الجودة، نجد أن بعــض الأدوات يمكن أن تكون مفيدة للغاية في تحســين ممارســة التطبيق. ويوضح جدول (٨-٤) بعض هذه الأدوات والأســاليب والموارد المفيدة في إشراك الآخرين بفاعلية، مع وضع الأهداف التي تشــتمل على تحسين فعالية المجموعة، وقياس القوى المؤثرة في النظام، وجمع المعلومات بشكل منتظم، والتعاون في وضع الحلول. ومن خلال تقبل هذه المناهج، يصبح القائمون على التطبيق أكثر اســتعداداً على العمل من خلال تحديات تبني التطبيق الموجودة في تحســين عملية التطبيق. وعلى سبيل المثال، تعد المناقشة ضرورية في كثير من الأحيان عند توقف التسهيلات لتحفيز الأفراد للتقدم باستمرار. وتعد فرق المناقشــة والدراســة وسرد القصص من طرق إشراك وجدان وقيم الآخرين، لكن بطرق مختلفة، فالأولى تكشــف القيم للفحص الدقيق والدراسة وتعد إحدى السبل لإشراك مشــاعر الآخرين وقيمهم، لكن بطرق مختلفة. ففرق المناقشــة تكشــف القيم وتعرضها للفحص الدقيق والدراســة في حين تعمل سرد القصــص على تعزيز تلك القيم للتحفيز على الالتزام بالتوجه نحو التغيير.

وفي النظم المعقدة، لا يتم غرس التغيير الشــامل المســتدام مــن خلال التحكم والأوامر الرســمية، فالتغيير يبدأ مع العاملين الذين يُظهرون مهارة بارعة فيزرعون البذور ويخلقون الظــروف التي تمكّن الآخرين من خلالها من دمج الأفــكار أو التقنيات الجديدة في طريقة عملهم. ويتعين على الفرد تنمية المهارات في القراءة وتشكيل التفاعلات الاجتماعية متضمناً ذلك المحادثات غير الرســمية وجلســات التخطيط وموضوعات المؤتمرات ولقاءات الفرق. كما يجب على الفرد المشــاركة باســتمرار في التأمل وتحليل ما تكشــف عنه الديناميكيات الاجتماعية والتعديلات، كما يجب على الفرد رفع كفاءة الأدوات البســيطة لإشراك الآخرين ولإظهار المهارة الاجتماعية.

جدول (٨-٤)
الأساليب والأدوات المستخدمة في التغيير التكيفي في أنظمة التطبيق

الأساليب والأدوات	أنواع التحديات التكيفية المناسبة للحل	أمثلة
التسهيل تصميم وإدارة الاجتماعات وورش العمل	تحسين فعالية المجموعات	الوسيط الماهر؛ الجمعية الدولية للوسطاء[أ]
التفاوض حوار يهدف إلى حل نقاط الخلاف	التوفيق بين المواقف المتنافسة	الحصول على موافقة[ب]
فرق المناقشة والدراسة أو اللقاءات طريقة البحث المنظمة لجمع البيانات الكيفية لتوثيق صناعة الفهم والمعنى	الحاجة للتقييم المنظم للقيم أو فهم الناس لموضوع معين	الكتب المرجعية من قبل دار نشر سيج؛ برمجيات التحليل مثل نفيفو وأطلس.تي [ج]
تحليل ومشاركة النظام كله فهم العلاقات وتأثيرات عوامل التفاعل عن طريق مشاركة أولئك المتأثرين بمسألة ما أو مستفيدين منها	خلق تفاهم للمشكلة المعقدة، والمشاركة في خلق حلول حيوية، وبناء حسن النوايا	البحث المستقبلي، تخطيط سيناريو، طيف IAP٢، فن الإسكان [د]
رواية القصص استخدام فنون السرد لإشراك الآخرين في فهم المشكلة وحلولها	تحفيز الآخرين للاشتراك في الموقف؛ مشاركة الدروس حول حالات النجاح والفشل	تي إي دي، عامل القصة [هـ]
التخطيط الإستراتيجي عملية تعريف الاتجاه واتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد من أجل السعي إلى تحقيقها	بناء حسن النوايا للعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة	التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة وغير الهادفة للربح [و]

[أ] Roger Schwarz, The Skilled Facilitator:A Comprehensive Resourcefor Consultants, Facilitators,.
.Managers,Trainers, and Coaches, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002

[ب] Roger Fisher, William L. Ury, and Bruce Patton, Getting to Yes:Negotiating Agreement without
Giving In
.(New York: Penguin Books, 1991)

[ج] Richard Krueger and Mary Anne Casey, Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research,
.4th ed
Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008); Herbert J. Rubin and Irene S. Rubin, Qualitative)
Interviewing: The
.(Art of Hearing Data, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011

هناك العديد من المناهج د.للمزيد عن إطار مجال السياسة العام
, اطلع على الجمعية الدولية للمشاركة العامة: http://c.yrncdn
com/ sites/www.iap2.org/resource/resmgr /imported/IAP2 %20Spectrum_ vertical. pdf. For.
processes
focused on systems' wide engagement, see Marvin Weisbord and Sandra Janoff, Future Search:
Getting the
Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action, 3rd ed. (San Francisco:
,Berrett- Koehler
Peter Schwartz, The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain ;(2010
World (New
York: Currency/Doubleday, 1996); art of hosting: http://www.artofhosting.org; Leah Lundquist, Jodi
Sandfort, Cris Lopez, Marcela Sotela Odor, Karen Seashore, Jen Mein, and Myron Lowe,
Cultivating
Change in the Academy: Practicing the Art of Hosting Conversations That Matter within the
University of
Minnesota (Minneapolis: University of Minnesota, 2013), http://conservancy.umn.edu/
.handleI155523

[هـ] Technology, Entertainment, and Design conferences: www.ted.com; Annette Simmons and
,Doug Lipman
.(The Story Factor, 2nd ed. (New York: Basic Books, 2006

[و] John Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to
Strengthening and
.(Sustaining Organizational Achievement (San Francisco: Jossey-Bass, 2011

عرض المهارات الاجتماعية:

عندمــا ندقق النظر فى مجالات العمل الذى قمنا به، فإننا نندهش مرة تلو الأخرى عند ملاحظة المهارات الاجتماعية المتقنة للأشخاص الذين يقودون الآخرين نحو عمل التغييرات. لأنهم يعملــون بجد، ويتقاضون فى أغلب الأحيان أجوراً ضئيلة، ويشــغلون أدواراً وظيفية مختلفــة، حيث يقودون الهيئات الصغيرة التي تشــكلت لدعم الــشركات غير الربحية، أو يعملــون مدريري برنامج فى الهيئات الأكبر، أو يقدمون خدمات استشــارية، أو يشــغلون وظائف في المؤسســات البيروقراطية الكبيرة. ولا تعد وظائفهم الرسمية أكثر ما يميزهم، بل هنــاك الكثير من المميزات الأخرى التي يتحلــون بها كوعيهم الذاتي تجاه الآخرين وفهمهم لهم، وقدرتهم على تقييم المواقف ومعرفة كيفية مقابلة الأشــخاص فى أماكنهم بدقة حتى يتســنى لهم أن يكونوا مشــاركين إيجابيين فى عمليــة التغيير. وهــؤلاء يعلقون أيضاً على الأحداث ويقومون بعمل التعديلات خلال مســار الأحداث عندما لا تبدو الأشــياء كما تم التخطيط لها، وأخيراً يقومون بصياغة اســتدلالات يســتخدمونها ويســتفيدون منها بشكل فعال - تصورات نظرية مجردة للأمور المعقدة - لحث الآخرين على المشــاركة، وقد توصلنا إلى ثلاثة مفاهيم تساعدنا في إدراك الأبعاد المتعلقة بالمهارات الاجتماعية.

أولاً: تصــف كتــب الإدارة والبرامج التدريبية الوعي الــذاتى والقدرة على فهم الآخرين بالــذكاء الوجداني والاجتماعــي وتؤكد تكافؤها مع أنماط الذكاء الأخــرى. وقد نشر دانيل جولمــان، وهو اختصاصى بعلم النفس وأحد الكتاب لجريــدة نيويورك تايمز، مفهوم الذكاء الوجداني[٣٧]، وفى دراســته للبراهين العلمية اكتشــف أن الذكاء الوجــداني يختلف عن بعض الصفات الشــخصية الفطرية الأخرى التي يمكن تعلمهــا وتطويرها. وتتغير قدرة المخ على النمــو والتغير بناء على المحفزات، وتمكننا تلك القدرة بأن نصبح أكثر مهارة فى بناء علاقات قويــة مع الآخرين. ومن خلال صياغته التصوريــة، يبدأ الذكاء الوجدانى عن طريق تطوير الوعى الذاتى الخاص بالانفعالات الوجدانية الذاتية لدى الفرد، ويشــمل ذلك ما يبعث على التجــارب الانفعاليــة للصراع أو الفــرار. ويمكننا ذلك الوعى الذاتى مــن الانخراط في إدارة الذات، إذ نعلم أن ممارسة الرياضة أو نزهة المشى بمقدورها أن تعيدنا إلى وضعنا الطبيعى بعد مثل تلك التجارب الانفعالية. ويكشــف ذلك لنا أيضاً إمكانية تشــكيل وعي اجتماعي

تأملي وعلى أساس سـليم. ويعد الوعي الاجتماعي هو أساس قدرتنا على التواصل بفعالية مع الآخرين وفهم كيف أن انفعالات المشـاركين هي من تحرك أفعالهم وتشـكل أفكارهم، كما أن الوعي الاجتماعي يعمل على تشكيل ما يحدث فى المجموعات بدرجة كبيرة.

ويشـير نموذج جولمان إلى أنـه عندما يقوم الأفراد بتطوير الوعـي بذاتهم وبالآخرين، يكون باستطاعتهم أن يديروا علاقاتهم بفعالية أكبر. ولأن تلك القدرة تعمل على بناء الوعي الاجتماعي، فإنها لا تتعلق بشكل أساسي بالتقييم واستخدام السلطة لتوجيه الآخرين. فهي تتوقف على قدرتنا على وضع أنفسـنا فى محل الآخرين لتقدير المخاوف والاحتماليات التي من المحتمل أن يواجهوها، ووفقاً لذلك نشـكل اسـتجاباتنا بدقـة لتلك المخاوف. ويُطلق الفلاسفة وعلماء النفس على ذلك الذاتية المشتركة - الفهم المشترك الذي يتطور بين الأشخاص عندما ينخرط كل منهم في التواصل مع الآخر من وجهات نظر وآراء متفاوتة.

ومن المؤكد أن يظهر الذكاء الوجداني لدى الأفراد المهتمين بتحسـين فعالية السياسـات والبرامـج، وبالنظر إلى واقـع الآخرين، فإن فهم كيفية تصور الآخرين لأنفسـهم وأعمالهم وأولوياتهم يوفر مدارك أساسـية، ويساعدهم على صياغة أفكار جديدة وتهيئة الخطط لكي تكون أكثر ملاءمة، وإحداث الألفة التي تحفز الآخرين على التزامهم بتخصيص الموارد التي لديهـم من أجل الجهود المبذولة نحـو التغيير. وتعد تلك المهارة الاجتماعية ضرورية حتى لأولئك الأشـخاص الذين يمتلكون بعض الموارد أو السـلطات بحكـم أدوارهم الوظيفية فى مجال العمل الإسـتراتيجى. إن الأفراد غالباً ما يحبذون أن تُطلب منهم المشورة والانخراط بـدلاً من إخبارهم بما يفترض عليهم القيام به؛ وبينما يصعب تحقيق إمكانية ذلك بشـكل دائم، فإن باسـتطاعة أولئك الأشـخاص الذين يقضون الوقت في معرفة المزيد عن العوامل الفاعلة المهمة الأخرى فى محيط بيئتهم أن يعملوا على زيادة احتمالية أن يتم تلقي أفكارهم المتغيرة بصدر رحب.

وهناك قدرة ثانية فى نطاق المهاراة الاجتماعية وهي القدرة على النظر في آراء الآخرين والتفكـير فيها ملياً عند أداء الإجراءات. وخلال ثلاثين عاماً مضت، أبحر الأسـتاذ الجامعي الرائد دونالد استشـون الذي يعمل في معهد ماساتشوسـتس للتكنولوجيا في سلسـلة من الدراسات المتعمقة الخاصة بالمهنيين، موضحاً أنهم غالباً ما يكونون على دراية أكبر بأعمالهم

مقارنــة بما يتلفظون به، وأنهم من خلال التطبيق يطورون قدرتهم على القيام بأنشــطتهم وتهيئتها اســتناداً إلى ما يتكشــف لديهم. وفى النهاية أدت تلك الدراســات إلى نشر كتابين مهمــين هما: كتاب الممارس المتأمل وكتاب تعليم الممارس المتأمل[٣٨]. وأثناء قيام استشــون بتطوير أفكاره قام بعمل دراســات مستفيضة تتعلق بالمهنيين المختلفين - المهندس المعماري والأخصائي النفسي والمهندس والمخطط العمراني ومدير الأعمال أو المدير التجاري - أثناء قيامهم بأعمالهم بشــكل يومي. وأدرك استشــون أن جميــع أولئك المهنيين قامــوا بتطوير كيفية تنفيذهم لمســؤليات العمل، حيث قاموا بتشكيل نماذج بناء ثلاثية الأبعاد وأقاموا جلسات علاجية وعقدوا اجتماعات مجتمعية. كما اســتخلصوا المعرفــة التقنية من وظائفهم التي توفر لهم نقطة مرجعية، واتخذوا القرارات السريعة الارتجالية عند حدوث ما لا يتوقعونه. وهــذا الارتجال في اتخاذ القرارات أشــبه بما تقوم به عازفة موســيقا الجاز؛ ففي المنظومة الموســيقية تعتمد العازفة على معرفتها الفنية بالأوتار وسرعة الإيقاع، وعلى الرغم من ذلك فإنها تقوم أيضاً بشكل عفوي بعمل شيء ما جديد ضمن نطاق النّظْم الذى توفره القواعد الموســيقية. وقد لاحظ استشون حدوث نوع مشابه من الارتجال بين المهنيين الآخرين عند مواجهتهــم لشيء ما غير متوقع، وهذا النوع هو الدهشــة. وقــاد ذلك إلى المصطلح الذي توصل إليه وهو "التدبر فى الأفعال"[٣٩].

ومنــذ ذلك الحين ركز العديد مــن الباحثين والمعلمين على فهم تلك القدرة المهنية التي يســهل تعلمها على ما يبدو، فحالها عند ذلك حال الذكاء الوجدانى[٤٠]. وهناك جانبان لتلك القدرة: يمثل الجانب الأول التروي في التدبر في الأحداث بعد حدوثها. وبافتراض أن الممثلين الماهريــن اجتماعياً على دراية بمجالات عملهم الإســتراتيجي بشــكل أكبر مما يتلفظون به، يســتلزم ذلك توقع اللحظات والمشــكلات غير المتنبأ بها بعين الاعتبار. متى لا تسير الأمور مثلــما توقعــت؟ متى يكون لدى شــخص ما ردة فعل غير متوقعــة لتصريح أو حدث ما؟ متــى يكون هناك نتائــج غير مقصودة من فكرة برنامج جديــد؟ وفي أغلب الأحيان، بينما يفكــر المرء ملياً في الأحداث في ســيارته عند رجوعه من عملــه إلى منزله أو في اليوم التالي خلال قيامه بعمل التمارين الرياضية فإنه يميل إلى التركيز على الناتج، أو العمل نفســه، أو الافتراضــات البديهية في موقف ما. وهنا تظهر أهمية التروي في تلك المواقف للوقوق على إيجاد الحلول، فالتدبر أو التفكر في الفعل يعد أمراً ضرورياً، ويسهم ذلك أيضاً في توفير رأي أو لمحة عن ديناميكيات مجال العمل الإستراتيجي للخروج بعمل ناجح اجتماعياً.

وهناك أيضاً طريقة للممارسة والتدبر والتفكر في العمل المناط به، ويحصل ذلك عندما يسـخر الفرد جل وقته لملاحظة حدوث مفاجآت أو أشياء مدهشة وعمل تعديلات بشكل فوري. وقد لاحظ استشون، من خلال تحليله للمهندسين المعماريين والأخصائيين النفسيين، المهنيين الذين اشـتركوا في التجارب المعمليـة الفورية؛ حيث يصطدمون بأمور غير متوقعة، ويهيئون إطار مشـكلاتهم ويشرعون في فهم جديد، وغالباً مـا يدورون في تلك الحلقة من الملاحظـة والتكيف والعمـل طيلة المواجهة. وينطبق هذا الكلام، وقد قيل الكلام نفسـه، عـلى كل من المهندسـين والمخططين أو المصممين والمديرين، وحسـبما يرى، أوضحت تلك العملية الديناميكية "فن ممارسـاتهم"[٤١]. ويصف الآخرون تلك القدرة أنها بمثابة "الذهاب إلى الشرفة" لرؤية "قاعة الرقص" بشـكل واضح، وفهم ذلك بشـكل أكبر قبل الانضمام إلى الرقص حيث يسـاعد ذلك في تشـكيل وعي جديد[٤٢]. وبغض النظر عن تلك الاستعارة، تعد تلك القدرة على الإحسـاس والتكيف بمثابة مهارة لا يتقنهـا إلا الأطراف الفاعلة اجتماعياً. وبدلاً من أن يكون الشعور بإجراء التعديلات قراراً اعتباطياً، يساعدنا هذا الدليل على تقدير أهمية المهارة.

ولا نقصـد بـأن نشـير إلى أن التدبر أو التأمل يعـد حدثاً فردياً. ففـي أغلب الأحيان يتـم تفعيله من خلال المجتمـع - فالأطراف الفاعلة الأخرى في عملك، يمارسـون نوعاً من أسـلوب الانخراط، وينخرط الآخرون أيضاً في ذلك الإدراك. وبما أننا بشر، فإننا نكون بشكل فطري بحاجة إلى تشـكيل معنى حول التعقيد مع الآخرين، وتمثل تلك الحقيقة لب الحوار والنقاشات حيث تكون مهمة في عمل التغير التكيفي.

وتمثـل القدرة الثالثـة والأخيرة التي تظهرهـا الأطراف الفاعلة الماهـرون اجتماعياً في الاسـتخدام الهادف للاسـتدلالات والرسـوم البيانية لبث الحياة في الأفكار المجردة وجعلها عملية وواقعية للآخرين، وعلى ما يبدو يؤثر ذلك على وجه الخصوص بشكل قوي في نطاق السياسـة والمستويات التنظيمية، حيث يتوقف العمل على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو تنفيذ أفكار البرنامج. ويقوم بعض الأشـخاص بشـكل طبيعي بعمل مخطط أو رسم بياني لتوصيل فكرة ومشـاركتها مع الآخرين. وعلى الرغم من ذلك يمكن تطوير مثل تلك المهارة حتى بين أولئك الأشـخاص الذين لا يمتلكون بشـكل طبيعي قدرة فنية كبيرة أو قدرة كبيرة

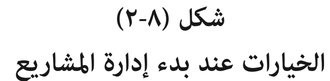
على التصميم. وبالقليل من الممارسة والتواضع بإمكان أي شخص أن يشكل تصورات مرئية للأفكار من خلال رسومات أو مخططات تقريبية. وعلى نحو مشابه، يقوم المصممون بعمل نماذج أولية تجريبية ثلاثية الأبعاد للأفكار باستخدام مواد منخفضة التكلفة مثل الرسومات والبطاقات وعمل نماذج باستخدام الطين الصلصال؛ وتناشد تلك التصورات العملية الآخرين أن ينخرطـوا في تنقيـح المفهوم. وبالإضافة إلى ذلك عند صياغـة العديد من ملحقات هذا الكتاب، فإننا نسـتخدم طريقة منهجية مشـابهة، ويُفضل أن يتم عمل نموذج مرئي أو رسم بياني لتوضيح الأجزاء الأساسـية فى التحليل. ونقترح أيضاً اسـتخدام الأسـئلة عند مناقشة التحليـل في المجال أو المنظمة أو في مسـتوى الخطوط الأماميـة. وقد كان التصميم هادفاً حيث استخدم عن طريق منظور تطبيقي من خلال العلوم الاجتماعية.

وعند حصولك على الوقت الكافي لتجسـيد فكرة جديـدة، أخرجها من عقلك واجعلها عمليـة وحقيقة، فهناك احتمالية بأن تقوم باسـتخدامها باعتبارهـا مصدراً لخلق معنى أو تشـكيله في نظام اجتماعي. وتعد كل من الاسكتشـات والرسـوم البيانية المرئية والنماذج الأوليـة التجريبية الثلاثية الأبعاد والصور والفيديوهات بمثابة أدوات يسـتخدمها الأطراف الفاعلة البارعون اجتماعياً لنقل مفهوم أو تغيير فكرة[٤٣]. ومن خلال دراسـته المسـتفيضة لتصنيـع المنتج، يعد باول كارليل تلك الأدوات "أدوات سـهلة الانقياد والتطبيق" لأنه عند اسـتخدامها بشـكل جيد يكون باسـتطاعتها أن تضيـق هوة الاختلافات الكبـيرة فى اللغة المهنيـة أو المعتقدات التأسيسـية، أو يمكنها أن تتجاوز حدود الأقسـام والمنظمات[٤٤]. وقد قام الأشخاص الآخرون باتباع ذلك المصطلح لأنه يلفت النظر إلى الدور الوظيفي الهام الذي تلعبه تلك الأدوات أحياناً في التفاعلات الاجتماعية.

توجـد أمثلـة لا حصر لها لطرق وضع أدوات مرنة وسـهلة التطبيـق وتكون في الوقت نفسـه في سـياق معين. وكما هو الحال مع انتشـار مجموعات الفيديو في موقع اليوتيوب والفيميـو، فإن تطور الأجهـزة والبرمجيات يقلل من التكاليف والمهارات المطلوبة لإنشـاء ملفات الفيديو. ومع القليل من الممارسة أو الجهود المتضافرة لاستخدام ميزة "الفن الذكي" الخاصة ببرامج معالجة النصوص أو قدرة الشاشـة على التقاط الصور على أجهزة الحاسـب الآلي، بإمكان أي شخص استخدام الأدوات الفنية المفيدة. ويوضح الشكل (٨-٢) هذا المثال،

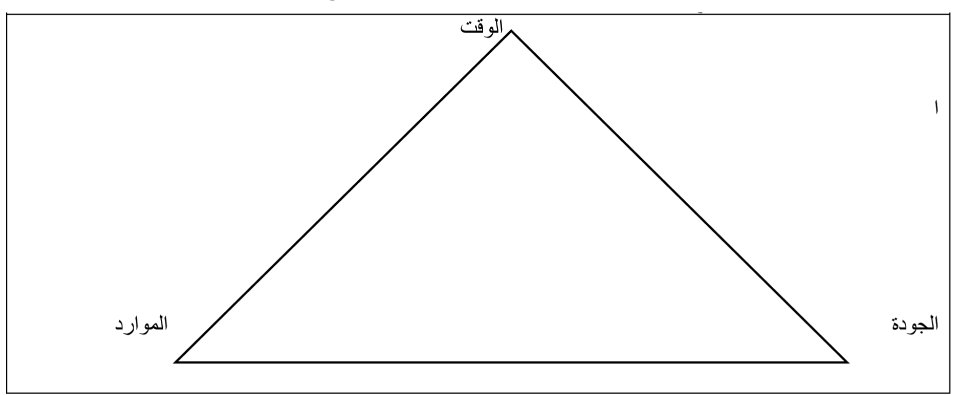
وهـــي فكرة بســيطة من الخيارات المتاحة في إدارة المشــاريع، وأداة تحليل فني لتحســين تنسيق الأنشطة في تنفيذ المشروع. ويوضح الرسم البياني البسيط النقطة الأساسية التي من المهم أن تؤخذ في الاعتبار عند بدء شيء جديد، فهناك خيارات يمكن استبدال بعضها ببعض كالجودة والوقت والموارد. فإذا كنت ترغب في الحصول على جودة عالية، عليك أن تستثمر في الوقت أو الموارد (المال، والناس، والمعرفة) أو كليهما. وعند استغلال مواردك في عمل غير هــادف للربح حيث لا يُعترف غالباً بهذه الخيــارات، يمكن لهذا المخطط أن يجعل المشرف قادراً على قيادة فريقه في خوض محادثة واقعية حول كيفية إنشــاء خطة عمل للمشروع؛ لأنــه غالباً ما يوضح الخيارات التي يتم تجاهلها، كما أنه يمكن أن يكون عاملاً مهماً بدرجة كبيرة في مجال العمل الإستراتيجي إذا تم استخدامه لتيسير محادثات التخطيط.

يعــرض الشــكل (٨-٣) أســلوباً استرشــادياً آخر يمكن أن يكــون مفيــداً في العمل مع المجموعات؛ فهو يمثل مفهوماً راسخاً في تطوير المجموعات بواسطة التقارب والتباعد. وعلى الرغم من أن المجموعات قد تجتمع على هدف مشــترك، عند مشــاركتهم بأفكارهم، فإنهم يبدؤون محادثاتهــم وهم مختلفون في أفكارهم، ويقدمون وجهــات نظر كثيرة ومختلفة. تأمل فيما يحدث في جلسة العصف الذهني: فبعض الناس يجدون هذه العملية تنشيطية بسبب جميع الاحتمالات المقدمة، في حين يجدها الآخرون مرعبة بسبب جميع الاحتمالات. وبعــد مــرور بعض الوقت، تمر المجموعــة بالمرحلة التي يبدأ فيهــا شيء جديد في التبلور، وهــذا ما يطلق على المســتوى البصري المرحلة الناشــئة، ولكن في كثير مــن الأحيان يطلق عليها المشــاركون منطقة التذمر. وتعد هذه المرحلــة صعبة للغاية حيث تكون المجموعة على وشــك الوصول إلى التوافق لكنها لم تصل بعــد. وعندما تتلاقى الأفكار، يتوصل الناس إلى اتفاق على توجه ما أو هدف واضح أو نتائج معينة. ويكشف بحث جودي مع الزميلة كاثرين كويك عن أنه في المشــاريع التي يشترك بها المواطنون، يستخدم بعض الوسطاء هذا الدليل الإرشــادي أداة للمساعدة في توجيه المشــاركين لمعرفة المرحلة التي هم بصددها[٤٥]، وبالنســبة للمشاركين الموجهين نحو هدف معين، تمكنهم من الثقة في العملية. أما بالنسبة لأولئك الذين يقومون على توليد الأفكار الإبداعية، فإنها تذكرهم بأنهم في النهاية يحتاجون إلى الوصول إلى بعض النتائج.



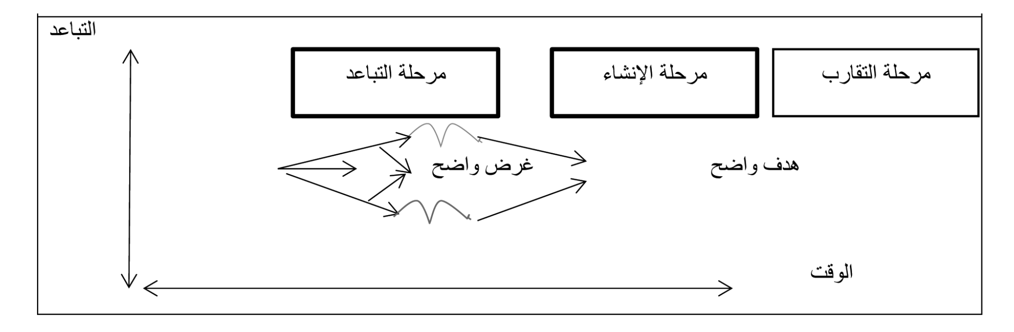
شكل (٨-٢)

الخيارات عند بدء إدارة المشاريع



شكل (٨-٣)

عملية تطوير المجموعات وحل المشكلات



وتُســتخدم العديد من الأدوات والوســائل طــوال الوقت للمســاعدة في تطوير أفكار التطبيق. وتوفر هذه الأدوات المحتوى، ولكن أهميتها تعتمد كلياً على الناس القادرين على إشراك الآخرين من خلال تطبيقها. ففي حالة استخدامها لتسهيل الحوار والتحليل، نجدها تعمل لتكون أدوات مرنة وســهلة التطبيق، مما تســمح للموظفــين ذوي المواقع المختلفة بالنظر فيما هو كائن وما يمكن تغييره في عمليات التطبيق.

وعند تسليط الضوء على المهارات الاجتماعية، فنحن نوجه الانتباه صراحة إلى الكفاءات اللازمــة لزيادة إشراك الآخريــن في مواجهة الغموض التي تحيط بكثير من القرارات. ويعد

الذكاء العاطفي وانعكاســه على العمل، واستخدام الأدوات الفنية المادية ممارسات محددة يمكن أن تساعد في إشراك الآخرين. وكما رأينا، فهناك آليات معينة أخرى في النظم الاجتماعية تستحق أيضاً الدراسة والأخذ بعين الاعتبار.

تفعيل السلطة واستخدام الثقافة:

وكما أكدنا في هذا الكتاب، توجد تأثيرات مشــتركة، كالقوانين واللوائح، وأحوال السوق، وإضفاء الشرعية على القوى والمعتقدات والقيم التي تتفاعل في مجال العمل الإســتراتيجي. ولكن الطريقة التي يتفاعلون بها مع المشاركين والموارد تعتمد على بيئة العمل، وهي تؤثر بشــكل مباشر في كيفية صياغة البرنامج الأســاسي، وتعد في الأساس عملية اجتماعية. وكما اســتخلص جيم ســبيلين وزملاؤه من دراســتهم لإصلاح التعليم، "أن ممارسة التطبيق ليس مجــرد دور يعتمد على قــدرة الفرد ومهارته ومعرفته؛ بل تتشــكل ممارســة التطبيق من خــلال التفاعل مــع الإداريين والمعلمين والطلاب ووضعهم في مجــال تنفيذ مهام معينة"[٤٦]. ومن ثم، فما يحدث في هذه التفاعلات يعد ذا أهمية في تشــكيل ما نعده مقبولاً. ونتيجة لذلك، تعد المعايير المهنية، بالإضافة إلى المعتقدات والقيم المشــتركة التي نشأت من العمل، هي المكونات الأساســية لكثير من عمليات التغيير. وعند التفكير في كيفية تحســين تطبيق الاختبــار القيــاسي المقرر، فقد يتقبل الإداريــون والمعلمون فرض أوقــات للراحة ووجبات خفيفة بين فترات الامتحانات، لكن من غير المرجح السماح للطلاب بمشاهدة فيديو الرسوم المتحركة اليابانية للاســترخاء (على الرغم من أن الاقتراح الأخير هو ما يفضله طلاب المدارس المتوســطة!). ونادراً ما تعد الثقافة مؤشراً رئيســياً للتغيير؛ فهي تنشــأ من تفاعلات الموارد والتقنية داخل حدود البنية الاجتماعية وغالباً ما تساعد على الحفاظ على الوضع الراهن[٤٧].

كما يمكن أن تعني الثقافة التعامل بســهولة، ولا تؤكد نظرية مجال العمل الإستراتيجي أن خلق موارد جديدة أو الكشف عن موارد حالية هو أحد الوسائل المفيدة لتحدي النظام القائم للأشــياء، كما أنه يســاعد الخيارات الأخرى الممكنة للبلورة[٤٨]. فعلى سبيل المثال، قد يوفر تلقي منحة جديدة وكبيرة نوع من الموارد المالية الجديدة ومن ثم قد يزعزع ذلك سير العمل، وبهذه الطريقة يمكن أن تقدم هذه المنحة فرصة جديدة لتحويل أنشــطة التطبيق. وبالمثل، قد ينتج عن التعاقد مع الموظفين الموهوبين أو إشراك خبراء خارجيين لحظات يمكن

فيها النظر إلى وسـائل جديدة للعمل وتبنيها. كما أن تفعيل مصادر كامنة أخرى للسلطة، مثل المصالح الشخصية للسياسيين أو فرص التعليق على اللوائح الحكومية، قد تكون فعالة على نحو مماثل.

على الرغم من أن التفاعل بين السـلطة الثقافية والسياسـة الاقتصادية يعد أمراً معقداً ويسـتحيل التنبؤ بعواقبه ونتائجه، إلا أن هناك أمرين مفيدين في تحسـين إدراكنا لكيفية اسـتخدام الأفراد لهذه الأشـياء على نحو فعال من أجل تحسين القيمة العامة ضمن عملية التطبيق.

أولاً، وكما ذكرنا سـابقاً أهمية تأصيل المشـكلة واستكشاف القاعدة السلوكية للسياسة أو البرنامـج، إلا أنـه من المهم أيضاً وضع إطار لما يتمخض عن هـذا التحليل، فوضع الأطر يعنـي أن يشـجع الأفراد الآخرين على فهـم الأمور. ويمكن أن يتم ذلك رسـمياً من خلال التسـويق، وقصص وسائل الإعلام وخطب السياسيين أو القادة، أو بشكل غير رسمي بصورة أكـبر مـن خلال عرض الموضوعات وتعزيزها في الأوسـاط الاجتماعيـة. ويمكن كذلك نشر هذه الأطر من خلال وسـائل أكثر دقة، كالقصص والاستعارات أو الصور المرئية أو العلامات التجارية التي باستطاعتها أن ترسخ هذه الأطر معرفياً، في حين يجري العمل على التفاصيل الإسـتراتيجية[٤٩]. وتشير العديد من التخصصات في العلوم الاجتماعية إلى أهمية وضع الأطر في تشكيل فهم الآخرين وفي حثهم على العمل[٥٠].

وبينما توجد فروق دقيقة مهمة في المجالات، فإن تحليل الأطر بوجه عام يشـير إلى أن فاعلية وقابلية صياغة الأطر الجديدة تعتمد على السـلطة الشرعية أو القيم البارزة في هذا السياق[٥١]. وقد يكون الأطباء أكثر استعداداً لاعتماد برنامج جديد ضمن إطار "تدخل الدعم التجريبي" من الإخصائيين الاجتماعيين المعنيين برعاية التعليم في المدرسة الثانوية. إذ تؤثر الاختلافـات في المؤهلات التعليمية الرسـمية في ماهية الأدلة التي يعتقـدون أنها مقنعة. فاتحاد منظمات الدعم غير الهادفة للربح تبدي الرغبة في المشـاركة في "الحركات" الجديدة مقارنـة بشركات تقييـم البرامج، وعلينا أن نضع في الاعتبار تأثيرات السـلطة والثقافة التي تحدث في عملية التطبيق عند استكشاف الأطر المحتملة. وإذا تم استخدام السلطة وفرضها في المقام الأول من خلال منطق وآلية السـوق، فسـيتم وضع إطار إلزامي للعملية أو النهج

الجديـد، والذي يحمل معه مصطلحات عن القدرة التنافسـية والكفاءة، والعوائد وجدوى السـوق. أما إذا كانت السلطة السياسية هي الأكثر بروزاً وأهمية، فقد تكون المصطلحات الأكثر ظهوراً هي أهمية الإنصاف، والإجراءات القانونية اللازمة، والشفافية.

وتتعلق هذه الفكرة بالقوى المؤثرة ضمن مجالات العمل الإسـتراتيجي. تأمل في هذه النقطة التي تمت مناقشـتها في مرحلة سـابقة من هذا الكتاب، والمتعلقة بالمناقشات التي تحـدث غالبـاً في بداية عملية التطبيق. وتناقش الجهات الفاعلـة خيارات قابلة للتطبيق، إذ يركـزون على بعض العناصر التي تبدو فعالة وقابلـة لتحقيق النتائج المرجوة. وفي تلك المناقشـات، يؤخذ في الاعتبار العديـد من الخيارات، وما يتم اختيـاره في كثير من الأحيان يكـون مدفوعاً بفاعليته وقابليته للتطبيق أو مدفوعاً بقدرة القادة على إيجاد البدائل عند فشـل الاختيار في تحقيق النتائج المرجوة. كما توضح نظرية مجال العمل الإسـتراتيجي أن المجالات تتطور؛ كما تنتظر أطر المشكلات البديلة التي تدور حول حدود هذا المجال لحظة لإيجاد الحلول[٥٢]. وإذا كان جزء من برنامج التغيير ينطوي على إعادة توجيه المهام أو نتائج التطبيق، فقد يسـتخلص القادة بعض المصادر المهمة لوضـع الأطر من الأفكار الأولية عند تقديم سياسة أو برنامج. وبدلاً من ذلك، فقد تكون هناك أطر اجتماعية أكبر - مثل الوضع الطارئ للركود الاقتصادي العالمي، والحاجة إلى التنافسية العالمية، وعصر المعلومات - توفر نقاطاً مرجعية قوية.

ومنـذ اللحظـة الأولى، يعد الاهتمام بوضع الأطر وسـيلة للتأثـير في الآخرين، وإدخال خيـارات جديدة للتغيير، أمـراً ثانوياً بالنسـبة إلى بعض الناس وأمراً مخادعاً بالنسـبة إلى آخرين. ولكننا نؤكد لكم أنه لا هذا ولا ذاك، إذ يتطلب العمل الإستراتيجي إشراك الآخرين بـدءاً من حيث مـكان عملهم وماذا يحبذون. وإذا أرادت إحـدى أطر الجهات التنفيذية تغيير العمليات أو النتائج في حالة عدم فهم الآخرين، فستفشل الجهة التنفيذية قبل حتى أن تبدأ. ويعد وضع الأطر أمراً ضرورياً عند القيام بالعمل التكيفي اللازم لمسـاعدة الناس للابتعاد عما هو مألوف والبحث عما هو جديد.

أما الطريقة الثانية للعمل مع السـلطة والثقافة الموجودة في مجال العمل الإستراتيجي فتتمثل في إشراك الآخرين عن قصد. فقد تناولنا في الفصل السـادس دراسـة مجموعة من

أنشــطة التطبيق التي يمكن اســتخدامها لإشراك أنواع مختلفة من الفئات المستهدفة، من خلال طرق المشاركة إلى الامتثال القهري للعقوبات. وتوجد مجموعة أخرى مماثلة لكيفية قيــام المرء بإشراك الفاعلين في النظم الأخرى في تحســين التطبيق. ومن الضروري النظر في مجموعة من الخيارات الممكنة لأن الأساليب التقليدية التي كانت مجدية في الماضي في بيئة معينة قد لا تكون دائماً فعالة بما يكفي لدعم درجة التغيير المطلوبة.

وتوجد مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تمَكِّن الفرد من التفكير بصورة أكثر وضوحاً بشأن أنشطة المشاركة. فعلى أحد الأطراف تتركز الأنشطة على الإبلاغ أو استشارة الأطراف المعنية من خلال صحائف الوقائع والجلســات المفتوحة، أو مجموعات المناقشة والدراسة. وتعد هذه هي المناهج الملائمة عندما يتم إقرار تقرير عناصر التغيير الأساسية وتكون هناك حاجة ماســة للآراء والأفكار بهدف تحســين هذا النهج أو التحقق منه. ويوجد في منتصف نموذج التصنيف مجموعات الاستشــارات الرسمية، أو الاقتراع، أو المؤتمرات التي تسعى إلى إشراك الآخرين في التفكير بشأن تحديات التنفيذ والحلول الممكنة. واستُخدمت هذه التقنيات في كثــير مــن الأحيان في حالات كل مــن برنامج تمويل الولايات الأكثر تــضرراً ونظام تقييم وتحسين الجودة نظراً لشعور أعداد مختلفة من الأفراد بالحاجة إلى إشراكهم في نتائج تنفيذ البرنامج.

ولا يزال هناك آخرون يرون المشــاركة وســيلة لإشراك المواطنين أو الفئات المســتهدفة في الإنتاج المشــترك لتحســين أنشــطة التطبيق. فعلى ســبيل المثال، في بعض مشاريع الابتكار في القطــاع العام، خاصة في أوروبــا، تتولى الحكومات إشراك المواطنين عــلى نحو فعال في إعادة تصميــم الخدمات العامــة[٥٣]. وعلى الرغم من أنه يــدور النقاش حول كونها وســيلة لزيادة المشــاركة الديمقراطيــة أو بناء الشرعية، فإن جهات التنفيذ تؤمــن بأن إشراك المواطنين يؤدي بالفعل إلى حلول أفضل وأكثر شــمولاً. وكما كتب المستشار كريستيان بيسون، "إن مؤسسات القطاع العام بحاجة ماســة إلى مشــاركة المواطنين لتكوين تصور أفضل حول ما يتعرضون له وكيف يمكن تحســين ذلك، وكيف يمكن أن يغير ذلك من سلوكياتهم"[٥٤]. وهذا مشابه لما فعله المصممون الذين عاشــوا التجربة في غرف الطوارئ بالمستشفيات، وذلك من أجل فهم ما يلزم تغييره، حيث توفر مثل هذه المشاركة المزيد من المعلومات التي يمكن من خلالها معرفة أصل المشكلة.

ومع ذلك فإن أســاليب المشاركة المشار إليها في الجدول (٨-٤) يمكن أن تستخدم لأكثر من مجرد توفير المعلومات لصانعي القرارات المتعلقة بالتطبيق. فيمكن تطبيقها للكشــف عــن المعــارف والموارد المتاحة على مختلف المســتويات في أنظمة التطبيق وللكشــف عن إستراتيجيات التحسين. وغالباً ما تكون المعلومات الهامة المتعلقة بأنشطة التطبيق اليومية غــير مركزية ضمــن النظام، وخاصة المعلومات التي يحتفظ بهــا موظفو الخطوط الأمامية الذيــن يقومون بتنفيذ البرامج أو العمل مع العملاء. ويوجد هناك اختلاف في الخبرات بين هؤلاء المهنيين والناس الذين يتخذون القرارات حول إستراتيجية واستثمار الموارد. ويمكن أن تساعد العمليات التشاركية مثل البحث في المستقبل أو التقنية المستخدمة في فن الاستضافة في خلق بيئة يمكن من خلالها تجاوز هذه الخلافات، وفي المشــاركة في إيجاد الحلول الفنية لمشكلة التطبيق وفي تطوير إستراتيجيات التغيير وصقلها. فالمشاركة تساعد في إجراء المزيد من التعديلات في الوقت المناسب عند ممارسة التطبيق لأنها تعتمد على المعرفة الفنية، كما يمكن تحسينها لتتناسب مع حالات معينة من خلال إشراك جميع عناصر النظام.

ولكن يســتغرق هذا النوع من المشــاركة وقتاً طويلاً، وقد يبدو أحياناً أنه لا يســتحق الاســتثمار وخاصــة في المبادرات التي تعاني مــن نقص الموارد. ويتعين عــلى المرء بالتأكيد اعتماد نهج مشــاركة مناسب، وذلك لأن أي تغيير أو أنشطة جديدة، يتعين اعتبارها شرعية ويتم تبنيها ودمجها في العمليات الموحدة، إذ لا تعد المشــاركة فيها نشــاطاً اختيارياً. وإذا تــم إشراك الآخرين، فسيســهم الأفراد بوقتهــم ومعرفتهم وحب اســتطلاعهم ومواهبهم، وســيقومون بعمل اتصالات مع الأفراد خارج المنظمة للاستفادة من المواهب التي يمكن أن تســاعد في حل التحديات الفنية، ككيفية إنشــاء موقع على شبكة الإنترنت، وجعل العملية آليــة، وتســويق الابتكارات. أما في البيئــات التي تفتقر إلى الموارد الماليــة، فيعد مثل هذا الإشراك أمراً ضرورياً، فبدون المشــاركة، لن يمكن التغلب بسهولة على العوائق أمام التغيير، وسوف تتطور عوائق جديدة.

الخلاصة:

في هذا الفصل قدمنا الفرق بين التحديات الفنية وتحديات تبني التطبيق وذلك لتوضيح العنــاصر الهامة لــكل منهما، ففي الممارســة العملية تظهر هذه التحديــات وتتطور معاً.

ويتطلب تحقيق التغيير الفعال في التطبيق القدرة على الاستفادة من خبرات فنية محددة، وكذلك المهارات الاجتماعية ذات الصلة بهذا السـياق، في الوقت الذي يستمر فيه التواصل مـع الآخرين عبر نظام التطبيـق الكامل. ويعد هذا أمراً بالـغ الصعوبة، إذ يميل معظمنا إلى تفضيل مجموعة مهارات معينة أو غيرها، ويعد بعضهم خبراء في السياسـة وهم الذين يتمتعون بالخوض في الآليات الفنية المتعلقة بالمشكلة، في حين يعد آخرون خبراء في البحث عـن الحلـول حتى في ظل الحـالات الاجتماعية الأكثر إرهاقاً. ويمـلأ التدريب التقليدي في الشـؤون العامة الذي يميز بين تحليل السياسـات والإدارة العامة هـذه الفجوة، ومع ذلك يتعين دمج كل من ممارسات التطبيق الفعالة معاً.

يتطلـب التكامل الممارسـة الفعالة والتأمل. ففي المرفق (ح)، نقدم مخطط تحسـين التطبيق باعتباره أداة قابلة للتنفيذ أو دليل مسـاعدة، يمكن استخدامه عند قيامك بالتغيير في عمليـة التطبيـق الخاص بك. ونلخص بعض المسـائل المهمة التي يجـب مراعاتها فيما يتعلـق بالجوانب الفنية والتكيفية للتغيير ضمن إطار عملية التطبيق. ونشـبه هنا عملية التطبيـق بعملية الزراعة، حيث يعد التطبيق الفعال نوعاً من أنواع الفن بقدر ما هو نوع من أنواع العلوم. ولكل مجال من مجالات العمل الإستراتيجي الجزء الخاص به ضمن نظام التطبيـق الأكبر، حيث لديه نباتاته ومناظره الطبيعية ومناخه الخاص به، فالإسـتراتيجيات المفيدة لتحسين النمو والتغيير في جزء واحد من النظام قد لا تعمل بشكل جيد في الأماكن الأخرى. في هذا الفصل، قدمنا لغة لوصف بعض التحديات الشـائعة التي تنشأ عبر بيئات التطبيق، ولكن في النهاية، يعد التطبيق الفعال هو الممارسة الماهرة.

لقد قاد السـعي لتحقيق التطبيق الفعال بعض القادة إلى التركيز على الوسـائل المفيدة لإحـداث التغيير بشـكل مبـاشر، فبعض المجالات تسـتثمر موارد كبيرة في فـرق التدريب والتوجيـه التي تتركز حول منطق خاص بالبرنامج. ويشـير التحليـل الذي عرضناه هنا إلى أنـه على الرغم من نجاح هذه الجهود في دمج البرنامج على المدى القصير، فإنه من المرجح أن تنجح تلك الجهود في التحسـين المسـتمر والتغيير الدائـم. ويعد العمل ضمن مجالات العمل الإسـتراتيجي لإنشاء تراكيب وثقافات تركز على التعديلات المستمرة الموجهة لعملية التحسـين وسـيلة واعدة بدرجة أكبر. فهنـاك مجموعة من الخيارات التـي اقترحنا الكثير

منهــا في هذا الفصل، ونحن لا نطبق خيارات هنا، بل حاولنا وضع نطاق يمكِّن القائمين على التطبيق من تنفيذ المهام المسندة التي يواجهونها والسياقات التي سيتم في نطاقها التنفيذ.

ولا عجب أن نجد الموظفين الحكوميين والعاملين في المؤسســات غير الربحية يسخِّرون طاقتهم في وظائفهم، ويرجع ذلك لصعوبة التطبيق أو لصعوبة المهمة. فمن السهل بدرجة كبيرة إلقاء اللوم على النظام أو المنظمة المانحة للتراخيص، أو مؤسسة تقديم الخدمات، أو موظفي الخطوط الأمامية في فشــل البرنامج بدلاً من مقاومة تعقيدات التطبيق. وغالباً ما يفضل الكثيرون عدم المشــاركة خاصة فيما يتعلق بالبحث عن إجابات بســيطة أو تحقيق الآمــال العظيمــة للخدمات العامة، ونأمــل ألا نلوم أحداً هنا. فمن خــلال تنمية إدراكك والتزامك بالعمل الإســتراتيجي ضمن إعــدادات التطبيقات، يمكنــك أن تصبح قوة التغيير ضمن نظم التطبيق، فممارسة التطبيق هي عملية تعلم وتحسين مستمر.



٣٣٤

الملحق (أ)
مراجعة مجال السياسة

يعد تطبيق السياسات العامة والبرامج عملية معقدة جزئياً، نظراً لما تضمه من مؤسسات وجهات متعددة ومختلفة. وأحياناً يمكن التعبير عن العلاقة بين تلك المؤسســات والجهات عــبر الأدوات الحكومية مثل الدعم والتعاقدات، وأحياناً أخرى تكون علاقات غير رســمية، قائمة على الاندماج أو التاريخ السابق، وهنا يأتي دور مراجعة مجال السياسة؛ إذ إنه يساعد في فهم طبيعة العلاقات المؤسسية تلك.

فمجالات السياســة هي شبكات مترابطة تضم المؤسسات العاملة على تنفيذ نطاق كبير من السياســات والبرامج في مكان بعينه[1]. ومن هذا المنطلق، يبدأ تحليل مجال السياســة بالتعرف على نطاق السياسة أو البرنامج محل الاهتمام. وبالنسبة إلى العديد من المتخصصين، تســهم مهمة أو دور منظماتهم في تحديد مجال العمل الهام. وهو ما قد يقع ضمن إطار سياسة واحدة فقط، مثل التعليم العام أو الطاقة المتجددة، أو قد يمتد عبر عدد من مجالات السياســة؛ فعلى ســبيل المثال، قد تنطوي التنمية الاقتصادية على سياســات خاصة بالنقل والإسكان وتطوير الشركات الصغيرة واستغلال الأراضي.

الخطوة (١):

تركز الخطوة الأولى على التعرف على المؤسســات الاتحادية والمحلية المشاركة في تطبيق هذا البرنامج أو المعنية بمناقشة وعلاج مشكلة هامة. فبعد استعراض الأفكار وإعداد قائمة بها، فكر في الأسئلة التالية:

١- أي المؤسسات تهتم بهذا البرنامج أو بتلك السياسة؟ فقد ينبع الاهتمام من خبرات فريق العمل أو شــهرة المؤسســة، بالإضافة إلى تقييمها إلى مزايا وأهمية المشاركة الاقتصادية والسياسية والأيدولوجية.

٢- أي المؤســســات تتمتع بســلطة إحداث تغيير متعلق بها؟ فالسلطة قد تنبع من المصادر

والتمويل وخبرات البرنامج، وامتلاك الأبحاث التوجيهية أو امتلاك البنى التحتية للاتصالات.

٣- أين تقبع السلطة الإدارية؟ ففي مجال السياسة، تمتلك جميع المؤسسات بعض السلطة السياسية، إلا أن بعضها تحصل على تلك السلطة بفرض عملية التغيير بقوة القانون، أو الاستثمارات العامة أو كلاهما. ولقد استعرضنا في الفصل الرابع كيف تسهم العمليات الداخلية بتلك المنظمات في تشكيل عمليات التطبيق، ولكنها مهمة أيضاً للتعرف على مستوى مجال السياسة.

وفور التعرف على ذلك، يمكن تلخيص المؤسسات العاملة في مجال السياسة كما وردت في القائمة، مع تصنيفها وفقاً لقطاع العمل أو مجال الاهتمام. ويمكن تمييز أهم تلك المؤسسات، من حيث السلطات أو الاهتمامات، بالخط السميك أو بالنجوم. وتكون هذه القائمة مفيدة في توفير المعلومات اللازمة لأنشطة التحليل الأخرى في مجال السياسة.

الخطوة (٢):

تتضمن الخطوة (٢) تصنيف القوانين ومسارات التمويل العام (وأشكالها)، وغيرها من مصادر التطبيق الهامة الأخرى والمستخدمة في المجال:

١- ما أهم القوانين الوطنية أو المحلية المهمة التي تنظم السياسة أو تمنح الحق في تلقي التمويل العام؟

٢- ما أدوات السياسة المستخدمة؟ تعرف أدوات السياسة بأنها "الطريقة المعروفة والمتبعة عبر الممارسات الجماعية المُعدة بهدف مناقشة وعلاج إحدى المشكلات السياسة"[٢]. تسهم تلك الأدوات في تعزيز قدرة سلطة أو موارد الحكومة، أو كليهما، وتظهر في صورة دعم أو عقود أو قسائم وقوانين أو نفقات ضريبية وهكذا. راجع الجدول (٤-٣) في الفصل الرابع للاطلاع على أمثلة للأدوات السياسية الشائعة. مع مراعاة كيف يمكن للأدوات السياسية المعمول بها التأثير في الظروف المتاحة أو في خلق عراقيل أمام التطبيق في المجال.

٣- أي موارد التطبيق الهامة الأخرى المتاحة لدعم أنشطة التطبيق؟ حيث تعرف موارد

التطبيق بأنها "الأفراد أو المؤسسات التي تمتلك القدرة على مساعدة وحدات التطبيق في التعرف على السياســة وأفضل الممارسات لتطبيقها، أو الكيانات المتخصصة المعنية بتغيير ســمات وصفات الخدمات المقدمة للعملاء."[٣] وكما لاحظنا مــن الجدول رقم (٤-٣)، أن هناك مجموعة من مصادر التطبيق غير المالية التي قد تكون ضرورية لتشكيل ما يحدث فعلاً في المجال.

وقد يكون من المفيد ترتيب أدوات السياسة وموارد التطبيق في صورة جدول مع مراعاة تصنيفها وفقاً لنوعها أو مستوى تأثيرها. وفي الختام، يمكنك الاستفادة من بعض الأفكار التي طرحناها للمناقشة خلال الفصل الرابع عند إعداد هذا الجدول.

الملحق (ب)
المخطط البصري لمجال السياسة

بعد التعرف على المؤسسات المشاركة في أحد مجالات السياسة ووصف الأدوات وموارد التطبيق المستخدمة، قد يكون من المفيد العمل على إعداد مخطط مرئي لتوضيح أهم المؤسسات وعلاقاتها. ولفعل ذلك، اتبع الخطوتين التاليتين:

الخطوة (١):

تستخدم هذه الخطوة في توثيق العلاقات الهامة بين المؤسسات التي سبق التعرف عليها في الباب الأول: الهيئات العامة على المستوى القومي أو المحلي، وكذلك المنظمات الإنسانية، ومزودي الخدمات الخاصة وغير الربحية، والوسطاء، ومنظمات الأبحاث والتقييم، والأعضاء غير الربحيين، ووكالات المناصرة. وفي تحليل الشبكات، يتم وصف العلاقات التي تربط المنظمات ببعضها تقليدياً. فهناك ثلاثة أنواع من العلاقات أو الروابط الرسمية يلزم فهمها قبل البدء في إجراء تحليل مجال السياسة:

١- التمويل.

٢- المسئولية القانونية.

٣- روابط الخدمات.

ونظراً لصعوبة عرض وتوضيح تلك العلاقات، فإننا ننصح باتباع الخطوة الثانية.

الخطوة (٢):

تسهم الخطوة الثانية في إعداد عرض بصري للمجال والعلاقات، وخصوصاً إن كنت بحاجة لاستخدام نتائج ما أجريته من بحث بالتعاون مع الآخرين. ومن الأفضل العمل على تعديل العروض البصرية التقليدية لتتناسب مع الجمهور المستهدف وتشكيلها بصورة تعبر عن العناصر الرئيسية للتحليل والتي توصلت إليها بالدراسة والتقصي. وفيما يلي بعض الخيارات التي يمكنك مراعاتها:

- ترتيب المؤسسات الهامة أفقياً وفقاً للمستوى الحكومي التي تعمل من خلاله، سواء كان على المستوى القومي أو المحلي أم على مستوى الولاية.
- استخدام ألوان أو اشكال مختلفة للتميز بين المنظمات العامة والخاصة وغير الربحية.
- منح المؤسسات مستويات مرتفعة من السلطة.
- استخدام ألوان مختلفة للتمييز بين أنواع العلاقات المختلفة.

تمكنك هــذه المنهجية التفصيلية من إجراء تحليل وصفي للظروف الكلية التي تميز البيئة السياسية والتي تسهم بشكل مباشر في تشكيل سبل تطبيق سياستك أو البرنامج الذي تهتم به.

بالتعرف على أهم المسئوليات والموارد، يمكنك وصف ومشاركة القوى التي تشكل بعض وجهات النظر التي يضفيها الأطراف المختلفة والمشاركة في عملية التطبيق.

الملحق (ج)
سير عمليات البرنامج

يمكن لتحليل سير عمليات البرنامج، عند استخدامه في إدارة وتصميم أنشطة الشركة، أن يؤدي إلى اكتساب معرفة عميقة حول كيفية تنفيذ وإدارة الأفكار في السياق المؤسسي. حيث يستخدم هذا المخطط عادة في إعداد العرض البصري للتكنولوجيا وتسلسل المهام، فهو يوضح كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات. ونظراً لما توفره تلك المخططات من خبرات عملية قيمة تخدم فريق العمل الذي لا يحظى سوى بفرصة ضئيلة في التوصل إلى تلك التفاصيل من خلال المهام اليومية، فتركز تلك الخطوات على إشراك الآخرين في تطويرها. ويتضح أن هناك إمكانية إعدادها بواسطة فرد واحد فقط يتمتع بالمعرفة والخبرة بمستوى التفاصيل الضرورية للاستخدامات المستهدفة.

ومن الممكن استخدام تلك المخططات في رصد ومتابعة وتنقيح البرنامج، ثم نشر الوعي اللازم بين فريق الخدمات. كما يمكن تنسيقها من خلال أنظمة إدارة المعلومات واستخدامها في تقييم العوائق المحتملة أو التسلسل غير الصحيح.

الخطوة (١): تجميع الميدانيين أو أعضاء الفئات المستهدفة، أو كلاهما، ممن لديهم معرفة بنطاق الأنشطة التي ينبغي تنفيذها لإنجاز البرنامج، ثم تبادل طرح الأفكار الخاصة بالمشاركة وعملية التسجيل بالتعاون مع الفئة المستهدفة من الشعب.

الخطوة (٢): ترتيب الأنشطة تسلسلياً، من اليسار إلى اليمين، أو من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى (وفقاً لأي عرض بياني يعبر عن بيئتك بأفضل شكل).

الخطوة (٣): التعريف بخطوات العملية، متضمناً ذلك خيارات التقسيم أو آليات ردود الفعل المدرجة ضمن العملية بواسطة الأسهم (سواء كانت أحادية أم ثنائية الاتجاه حسب الحاجة).

الخطوة (٤): إضافة أي عناصر تمييز بيانية إلى الأنشطة البالغة الأهمية (مثل: تلك الأنشطة التي تمارسها المنظمات الأخرى، والتي يتم من خلالها جمع البيانات بصورة تلقائية.)

الخطوة (٥): إشراك الأطراف المعنية في تحليل سـير عمليات البرنامج، ثم كتابة أو مناقشة الأسئلة التالية مع الآخرين:

- مـا الميـزة الأكثر وضوحاً في هذه الصورة؟ تأمل نطاقها ودرجة تعقيدها. هل تتوافق مع المهمة الحالية؟
- أين تقع الأماكن المحتملة لنشوء صعوبات أو تحديات التطبيق؟ وما سببها المحتمل؟
- ما الخيارات الممكنة لجعل عمليات البرنامج أكثر كفاءة؟
- ما الخيارات الممكنة لتحسين مدى فعالية التفاعل مع الفئة المستهدفة؟

الملحق (د)
تدقيق إدراج وتكامل برنامج المنظمة

لفهم المكان المناسب لأحد البرامج ضمن المنظمة القائمة، قد يكون من المجدي إجراء عملية تدقيق ومراجعة لمدى ملاءمة البرنامج داخل المنظمة للأبعاد المهمة المختلفة.

الخطوة (١):

وضع حدود عملية التحليل. يكفي غالباً العمل على مقارنة البرنامج محل الاهتمام بالمنظمة بأكملها. بيد أنه في بعض الأحيان يكون من المفيد توسعة نطاق التحليل. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى المؤسسات تعمل على العديد من البرامج المختلفة، فقد يكون من المفيد اختيار برنامجين للمقارنة، بالإضافة إلى مقارنتهم بالمنظمة بأكملها.

الخطوة (٢):

استخدم أحد الجداول لاستعراض عناصر المقارنة الرئيسية. يعرض الجدول (د - ١) نموذجاً لما يمكنك استخدامه. لتبدأ أولاً بدراسة المنظمة بأكملها عبر أحد العوامل. ثم انتقل إلى دراسة كيف يمكن وصف البرنامج قيد التطبيق مقارنة بالعنصر نفسه.

الخطوة (٣):

خصص بعض الوقت لدراسة النتائج المتحققة لكل من المنظمة والبرنامج الموضحة في الأعمدة داخل الجدول. ثم ادرس إمكانية التنسيق والمواءمة بين تنفيذ البرنامج والمنظمة لكل عنصر من العناصر الستة. وفيما يلي بعض أمثلة الأسئلة التي يمكنك استخدامها لتوجيه مجموعات النقاش حول مناسبة البرنامج والتغييرات الممكنة.

- **الفئة المستهدفة:** هل يستهدف البرنامج ذات الأسواق التي تستهدفها البرامج الأخرى المطبقة بالمؤسسة؟ هل تمتلك المنظمة خبرة سابقة في السوق المستهدفة؟ هل يؤدي طرح تنفيذ تلك البرامج في السوق المستهدفة إلى تحسين أم إعاقة الخدمات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق المستهدفة الأخرى؟

- **تقنية البرنامج:** ما مدى التشابه (أو الاختلاف) بين تقنية البرنامج المعني وتقنية البرامج المتبعة الأخرى داخل المؤسسة؟ هل يسهم البرنامج في توسعة أم تقليص التقنية الحالية بالمؤسسة؟ ولأي مدى؟ هل يمكن تطبيقها؟ وهل هناك حاجة إلى توفير مصادر جديدة لاستيعاب التقنية؟
- **الهيكل:** هل يسهم موضع تطبيق البرنامج ضمن هيكل المؤسسة في تيسير أم إعاقة تنفيذ أنشطة البرنامج؟ ما التغييرات اللازم تنفيذها على هيكل المؤسسة، إن وجدت؟ هل يمكن تنفيذ تلك التغييرات؟
- **الموارد:** كيف يمكن مقارنة تمويل هذا البرنامج بتمويل مصادر التمويل الأخرى للمؤسسة؟ كم تبلغ حصة هذا البرنامج من إجمالي تمويل المؤسسة؟ ما التحديات المحتملة، إن وجدت؟
- **الثقافة:** كيف تتناسب القيم الأساسية لهذا البرنامج مع قيم المؤسسة؟ هل يحتمل وجود تعارض؟ ما مدى أهمية مشاركة القيم والمعتقدات في نجاح تنسيق أنشطة هذا البرنامج؟ هل يتطلب تطبيق هذا البرنامج قدراً أكبر أم أقل من التواصل الاجتماعي لفريق العمل؟
- **أهم العلاقات الخارجية:** هل يدرك كبار المديرين أهمية الأطراف الخارجية العاملة على هذا البرنامج؟ هل يمكن تخصيص الوقت الكافي لرعاية ودعم تطوير هذه العلاقات؟

الجدول (د – ١)

نموذج التدقيق المتكامل لبرنامج المؤسسة

العناصر الرئيسية	المؤسسة	البرنامج
الفئة المستهدفة	وصف التجمعات الحالية أو الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة.	وصف الجمهور متلقي الخدمة أو المشارك في البرنامج.
تقنية البرنامج	وصف التقنية الحالية في البرنامج المستخدم داخل المؤسسة.	وصف تقنية البرنامج الرئيسية المستخدمة أوالمقترحة للتطبيق في البرنامج.
الهيكل	وصف الهياكل الحالية المطبقة داخل المؤسسة.	وصف كيفية هيكلة البرنامج بطريقة تسهل التنسيق
المصادر المالية	وصف مصادر التمويل وسماتها الإجمالية.	وصف مصادر التمويل المخصصة للبرنامج.

العناصر الرئيسية	المؤسسة	البرنامج
الثقافة والسلطة	وصف كيفية تأثير توزيع الثقافة والسلطة داخل المؤسسة في تسهيل أو إعاقة التكامل.	وصف مدى دعم الثقافة والسلطة للتكامل وقيمة البرنامج.
العلاقات الخارجية الرئيسية	وصف الأطراف العاملة أو المؤسسات الرئيسية التي يراها كبار مديري المؤسسة ذات أهمية.	وصف العلاقات الخارجية الأساسية لتمكين المؤسسة من تنفيذ البرنامج

الملحق (هـ)
مراجعة العلاقات بين الخطوط الأمامية

يسهم تنوع السياسات والبرامج العامة، بالإضافة إلى العديد من البيئات التي تطبق فيها، في خلق مصادر للتشتت بعيداً عن تركيز التحليل على الخطوط الأمامية، حيث تتفاعل أنظمة التطبيق مع الفئات المستهدفة لأحد السياسات أو البرامج.

ولفهم أحد المواقف جيداً والقدرة على وصف تفاصيله للغير، فإنه من المفيد إجراء تدقيق وتقييم سريع للموقف.

الخطوة (١):

دراسة أهم مصادر المعلومات المناسبة لعملية التدقيق والمراجعة. هل تتمتع أنت وغيرك من المتخصصين بالفهم الكافي للتفاعلات التي تحدث بين الخطوط الأمامية لإعادة سرد تلك التجارب؟ هل تقتضي الحاجة تسجيل بعض الملاحظات التفصيلية؟

الخطوة (٢):

استخدم الجدول (هـ -١) نموذجاً. صف أهم العناصر الرئيسية لفهم طبيعة التفاعلات الجارية بين الخطوط الأمامية في نطاق أو مجال تحليلك للتطبيق.

الخطوة (٣):

فور إتمامك لوصف الموقف، يصبح من الضروري العمل على دراسة آثاره في تشكيل ممارسات الخطوط الأمامية للتطبيق، لذا اكتب أو ناقش الآخرين عبر طرح الأسئلة التالية:

- كيف تؤثر طبيعة مشاركة الفئة المستهدفة في تشكيل التفاعلات؟
- ما مدى أهمية منح المسميات للفئات المستهدفة؟ وما الافتراضات التي توحي بها؟ ما المشكلات الأخلاقية التي ينطوي عليها هذا التصنيف؟
- ما المهم حول كيفية تشكيل تلك التفاعلات؟

- إذا افترضنا تأثير توقعات الفئة المستهدفة في تشكيل تقييم الجودة، فهل يتم تشكيل التفاعلات بطرق تتماشى مع الهدف من السياسة أو البرنامج؟
- هل هناك تفاوت في توقعات الفئة المستهدفة عبر مختلف الأعضاء؟ هل يشكل ذلك أثراً كبيراً على مستوى الرضا بالبرنامج؟
- ما مدى تأثير تجربة الفئة المستهدفة في التفاعلات؟ وهل هو عنصر يستحق التضخيم أم التقليص لتحقيق النتائج المنشودة من السياسة؟

الجدول (هـ -١)

نموذج تدقيق تفاعلات الخطوط الأمامية (الطليعة)

العناصر الرئيسية	التساؤلات التي ينبغي أخذها في الحساب
الفئة المستهدفة - طبيعة المشاركة - المسميات الوصفية - التنوع	- تشاركية؟ تطوعية؟ إلزامية؟ - كيف تتم الإشارة إلى الفئة المستهدفة على مستوى الخطوط الأمامية؟ والأجزاء الأخرى من النظام؟ (مثل "العملاء" – "أصحاب المنازل" – "مرضى"). - هل تتميز الفئة المستهدفة بالتجانس، والخلط أم التفاوت فيما يتعلق بأهداف البرنامج.
هيكل التفاعل - وسيلة التواصل - المدة - البنى التحتية للتواصل والمعلومات	- هل يتم التواصل وجهاً لوجه، وعلى بعد مسافة قريبة أم بعيدة؟ هل تستخدم التقنية لتسهيل التواصل عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيقات المحمولة أو الهاتف؟ - هل تتميز التفاعلات بأنها سريعة دائماً، أم لمرة واحدة، أم عدة مرات، وهل هناك تواصل مستمر لعدة مرات؟ - هل هناك عمليات مُعدة لتحقيق النمذجة أو التخصيص؟ هل يتم توفير البنية التحتية للتقنية؟

التساؤلات التي ينبغي أخذها في الحساب	العناصر الرئيسية
- هــل تمتلك الفئة المســتهدفة توقعات بخصوص التفاعــلات، والعلاقات العاطفيــة والتخصيص؟ هل هناك شيء آخر؟ - ما مدى أهمية ما يقدمه البرنامج في حياة الفئات المستهدفة؟ ما مدى أهمية البرنامج بالنسبة إلى حياتهم؟ - هــل هناك تفــاوت في المعلومــات المتاحة لدى الفئــات المســتهدفة والنظــام؟ هل تــم إقرار وجودها؟	**الأهمية الاجتماعية** - التوقعات - القيمة - قوة المعلومات

الملحق (و)

تحليل تجارب الفئات المستهدفة

يكتسب أعضاء الفئات المستهدفة خبرات وتجارب عند تفاعلهم مع الأنظمة العامة التي تخفى عادة عن القائمين على التطبيق والذين اعتادوا التفكير أو النظر من وجهة نظر العمليات أو النظام. لذا يساعد تحليل تجارب الفئات المستهدفة في إعداد مجموعة من الأدوات التي يمكن استغلالها في جني المعلومات الهامة لفهم ما حققه تطبيق خطوط الخطوط الأمامية من وجهة نظر الفئات المستهدفة. وبناء على ذلك، يمكنها تقديم معلومات قيمة لتفسير الظروف الحالية للتطبيق.

الخطوة (١):

جمع المعلومات حول الفئات التي يستهدفها البرنامج أو السياسة لإحداث التغيير، ويمكن أن تتخذ هذه الخطوة الشكل الرسمي أو غير الرسمي حسب الحاجة، وتنطوي على جمع المعلومات من مصادرها المعلنة أو جمع البيانات الأصلية؛ وغالباً ما يقع هذا المنهج تحت قيود الوقت والموارد المتاحة. ويفضل أن تركز هذه الأنشطة على جمع المعلومات المتعلقة بتجارب الفئات المستهدفة وتفاعلها مع الخدمات العامة.

وهناك العديد من الخيارات التي يمكن استغلالها لجمع المعلومات أثناء هذه المرحلة:

- المراجعة العلمية للدراسات النوعية القائمة على البيانات المستخلصة من اللقاءات والملاحظات، أو مجموعات الدراسة المنفذة مع الفئات المستهدفة.
- الملاحظة والنقاشات غير الرسمية مع أعضاء الفئات المستهدفة أثناء التفاعل.
- لعب دور العميل الخفي (أو مجموعة مختلفة من الأفراد كعملاء) عند تعاملهم مع الخدمة.
- تطوير وإعداد إطار لانتقاء العينات وجمع البيانات الأصلية عبر المقابلات ومجموعات الدراسة واستطلاع الآراء.

- المزج بين جميع تلك الخيارات.

وصف السـياق المادي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي من خلاله يتفاعل أعضاء الفئة المسـتهدفة للتفاعل مع السياسـة أو البرنامج. اكتشـف ما الذي حـدث قبل وأثناء وبعد التفاعـل. التركيز عـلى تحديد اللحظات الهامة والتي تسـهم في خلق تجربـة إيجابية أو الإحجام عنها.

الخطوة (٢):

إنشـاء شخصيات لتمثيل التجارب الرئيسـية التي تم تحديدها باستخدام ما تم جمعه من معلومات. حيث تعمل تلك الشخصيات المُعدة على تمثيل التوزيع الديموغرافي والوقائع الاجتماعيـة الهامة لتنفيذ عملية التطبيق. ففي معظم المشروعات، يكفي تكوين عدد من الشـخصيات يتراوح بين ثلاثة إلى خمسة فقط؛ حيث تساعد هذه النماذج في إضفاء الطابع البشري على ظروف التطبيق في الخطوط الأمامية وتبرز أهم السـمات المميزة لأعضاء الفئة المستهدفة.

وفي أغلب الأحيان يتم كتابة تفاصيل الشخصيات ومنحها أسماء مستعارة وصوراً وسرداً للجوانب الحياتية الخاصة بهم وذات الصلة بالسـلوكيات التي يسعى البرنامج أو السياسة التأثـير فيهـا. كما يمكن إعداد رسـومات أو مخططات توضيحية. كـما يتم نشر العناصر الرئيسية في الشخصيات لخلق حالة من تعاطف القراء مع مواقفهم.

الخطوة (٣):

تتطلب هذه الخطوة الأخيرة التحلي ببعض المنطق الاستدلالي، من خلال طرح ما تعرضه الشخصية ودراسة كيفية تأثيره على وجهة نظر وتجارب العالم الخارجي للتفاعل مع السياسة أو البرنامـج[١]. وعلى أي حال من الضروري الانتقال من وجهة نظر النظام إلى نطاق أوسـع في العالم، حيث تتفاعل السياسـات أو البرامج العامة مع مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأخرى.

وفي ضـوء تلك التفاصيل المعدة، فكر في كيفية تفاعـل عمليات نظام التطبيق مع تلك

الشــخصيات، وفكر في التفاعل خطوة بخطوة (مستخدماً بعض المعلومات التي تم جمعها من تدقيق وتقييم التفاعلات في الخطوط الأمامية). ثم انظر في بعض الأســئلة ذات الصلة، مثل:

- ما إجراءات العمل والمشاعر والتصورات وأطر التفكير الذي ستجلبه الشخصية المصطنعة للتفاعل؟
- ما أهم اللحظات التي تصل فيها المشاعر أو التجربة إلى ذروتها؟

بالإجابة عن تلك الأســئلة يمكن رســم تصور للخبرات والتجارب الهامة، ثم يمكن عرض النتائج في صورة خط زمني أو خارطة سير العمل أو تسلسل من الصور والرسومات، أو بأي طريقــة أخرى تكون الأفضل في التعبير عن تجربة هؤلاء الأشــخاص في تفاعلهم مع النظام. ومن المفيد أحياناً العمل على التفكير في السيناريوهات وكتابتها، واستخدام الأسلوب السردي في استعراض التجارب المختلفة التي عايشها أعضاء الفئات المستهدفة. حيث يمكن استخدام نموذج واحد يعد لكل شخصية في التعبير، على سبيل المثال، عن كيفية تأثير التغيير في البيئة الاقتصادية على التجارب المختلفة للبرنامج.

فيؤســس هذا التحليل لمنهجيــة متعددة المراحل للتعمق أكــثر في فهم تجارب تعايش الفئــات المســتهدفة وتفاعلها مــع أنظمة التطبيــق. وفي حالة تطبيقهــا، تحتاج إلى عرض المخرجات الرئيســية لهذا التحليل على الآخرين المشــاركين في عمليــة التطبيق والتغييرات. وفيما يلي بعض الأسئلة المتعلقة باستخدام هذه المواد:

- ما الذي تكشفه هذه المعلومات عن أعضاء الفئات المستهدفة من سمات كانت خفية من قبل على مبادئ التطبيق المعمول بها حالياً؟
- أي لحظات التفاعل كانت الأهم بالنسبة للأنواع المختلفة من أعضاء الفئات المستهدفة؟
- أين يمكننا تركيز جهودنا لإحداث التغيير وتحسين التطبيق؟

الملحق (ز)
آليات التطبيق وتحليل المخرجات

ننظر في كتابنا هذا إلى أنظمة التطبيق كونها أنشـــطة ضمن مجالات العمل الإستراتيجي المترابطة والمميزة. ولتكوين تصور أفضل حول كيفية نشـــوء أنشطة التطبيق ضمن النظام، فإنــه لمن الضروري العمل عــلى وصف وتحليل الآليات الفعلية المســتخدمة على مختلف نطاقات النظام. في حين تركز الملحقات الســابقة على تصنيف المشــاركين والموارد والتقنية المســتخدمة لإدارة وتشغيل المستويات المختلفة، فتساعد هذه الأداة على إبراز كيفية تأثير السلطة والثقافة في تشكيل ما ينشأ وكيفية تغييره أيضاً.

ولرســم طريق التقدم، خصص وقتاً لإجراء بعض التحليلات للآليات والنتائج المنشــودة ضمن نظام التطبيق. (ولقد أوضحنا في الفصل السابع كيفية تطبيق هذا الإطار العملي من خلال حالتين للدراسة).

الخطوة ١:

العمل على وصف النتائج المنشــودة من تطبيق أحد السياســات أو البرامج. فكما سبق أن ناقشــنا في الفصل الأول، هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى فعالية التطبيق، ونجد من المفيد للغاية دراســة تلك التغييرات في إطار النظام والمجموعات المســتهدفة من خلال البرنامج أو السياســة. ونظراً لوجود الكثير من أنشطة التطبيق التي تركز على تحســين الجودة، فإنه من الهام أيضاً مناقشــة كل من جودة النتائج والمخرجات النهائية المتحققة من السياسة.

ففــي بعض الحــالات، يمكن تطوير تلك المــؤشرات الخاصة بمدى فعاليــة التطبيق من خلال العملية الرســمية المنظمة (الانسحابات، والتجمعات) وتوضيحها للآخرين طيلة نظام التطبيق. وفي أوقات أخرى، تظل تلك المؤشرات ضمنية خفية في ثنايا أنشطة تشغيل نظام التطبيق. ومن المؤكد أن الطرح والنقاش الواضح للمصطلحات المســتخدمة لتعريف مدى الفعالية، له القدرة على إضفاء الشفافية على التطبيق وأي محاولات لتحسينها.

الخطوة (٢):

تحليــل التغيرات التي يشــهدها البرنامــج الرئيسي على وضعها القائــم ضمن المجالات الإستراتيجية المختلفة. ففي أمثلتنا التي طرحناها في هذا الكتاب، ناقشنا عدداً من الجوانب: مجال السياسة، المؤسسات المانحة للسلطة، المؤسسات المزودة للخدمة، والخطوط الأمامية. وعادة يكون من الأنســب وصف تلك الاختلافات التي يشــهدها البرنامج الرئيسي عبر تلك المســتويات المختلفة، وكما سبق أن أكدنا خلال ذلك، ما دامت وجدت النواة التكنولوجية، فيمكن أن تشــهد الأنشــطة المنفذة ضمن عمليــات تغيير البرنامج تعديــلات وانحرافات وإضافات مستمرة في السياقات المختلفة.

الجدول (ز -١)

مؤشرات فعالية التطبيق

	نتائج جودة العملية	**المخرجات النهائية**
التغيير في عمليات الأنظمة	جودة تنفيذ البرنامج	دمج عمليات البرنامج في الأنشطة اليومية
التغيير في الفئات المستهدفة	مستوى رضا الفئة المستهدفة ومشاركتها في البرنامج	التغيير المنشود في سلوكيات أو ظروف الفئة المستهدفة

بحســب طبيعة عملك أو منصبك، قد يكون من المجدي وصف الاختلافات التي يتميز بها البرنامج الرئيسي عبر مختلف مجالات العمل الإســتراتيجي عند النطاق نفســه بدلاً من وصفها عبر مســتويات النظام؛ فعلى ســبيل المثــال، قد يرغب مدير أحــد البرامج المطبقة على مســتوى الولاية ضمن أحد المؤسســات المانحة للتراخيص في مقارنة تقنية البرنامج بين مختلف المؤسسات المتلقية للعقود بهدف تقديم نفس الخدمة.

فعند وصف البرنامج الرئيسي، عليك دراسة الأسئلة التالية (راجع الفصل الثالث للتعرف عــلى تفاصيــل كل بند، إذ إنها تعبر عن الأبعاد الرئيســية للخيــارات الفعالة، والمنطق من التغيير وتنسيق الأنشطة). وفي هذا الإطار:

- ما الذي نحاول إنجازه؟ ما نطاق الأنشطة المناسب لمعالجة المشكلة؟

- ما الافتراضات التي يمكن أن نفترضها حول الفئة المستهدفة وحول فريق العمل في الخطوط الأمامية؟ والأنشطة المُعدة لإحداث التغيير؟

- كيف يتم تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة؟ وكيف يتم هيكلة الأعمال لتفعيل دور التواصل؟

وبينــما تعمل على جمع الإجابات عن تلك الأسـئلة مــن كل بيئة تطبيق، فلتتعامل مع كل منهــا كصحيفة جديدة، ولا تفترض صلاحية أحد المفاهيم المكتســبة في مكان معين قد تنطبق على أي مكان آخر. تذكر أن مجالات العمل الإســتراتيجي تلك متفاوتة (على الرغم من علاقاتها).

وربمــا ترغب في عرض ما توصلت إليه في صورة جدول أو اســتخدامه في إعداد مخطط بياني لوصف سير عمليات البرنامج (كما ذكرنا في الملحق ج).

الخطوة (٣):

فور صياغة وتحديد الاختلافات التي ينطوي عليها البرنامج الرئيسي، عليك بمحاولة فهم كيفية تحقق الأشياء بالطريقة التي تحدث بها في السياقات المختلفة. وكما سبق أن أوضحنا في الفصــل الثالث، هذا ما يعتبر تحليلاً للآليات المســاهمة في تشــكيل الهيكل الاجتماعي والآليات المتبعة في مجال العمل الإســتراتيجي. ويمكنك اســتخدام الجدول (ز-١) لتلخيص الآليات الأساســية للعمل؛ وبينما تعدم القدرة على التعبير عن جميع الآليات المتاحة، فإن هــذا الجدول يمنحك طريقة منظمة لتلخيصها (راجع الفصل الثالث للتعرف على كل حقل وشرحها التفصيلي). يســاعدك هذا النوع من التحليل في اســتيضاح نقاط الفصل في هيكل نظام التطبيق.

الجدول (ز-٢)

آليات السلطة والثقافة التي تسهم في تشكيل الهيكل الاجتماعي وتؤثر في الآليات الاجتماعية في مجالات العمل الإستراتيجي

	إنشاء خيارات ممكنة وحيوية	**التعرف على المنطق من التغيير**	**تنسيق الأنشطة**
السؤال الجوهري	ما الذي ينبغي تحقيقه؟ ما هو نطاق الأنشطة المناسبة لمناقشة المشكلة؟	كيف نستطيع تحقيق التغيير في الفئة المستهدفة؟	كيف سيتم تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف؟ كيف تتم هيكلة الأعمال لتفعيل دور التواصل؟
الصلاحيات السياسية والاقتصادية: القوانين والتشريعات أحوال السوق			
الثقافة: شرعنة الممارسات المعتقدات والقيم			

الخطوة (٤):

قم بتلخيص التحديات الرئيسية التي واجهتها أثناء عملية التطبيق، وصف كيف تؤثر تلك التحديات فيما يحققه البرنامج من نتائج ونطاق تأثيرها في النتائج والمخرجات العامة والنهائية، والتي تم تحديدها في الخطوة رقم (١). ثم في النهاية قدم تقييمك لأهم وأخطر التحديات التي يجب مناقشتها ومعالجتها للمضي قدماً في التطبيق.

الملحق (ح)
المخططات الأولية لتحسين التطبيق

تــأتي مشــكلات التطبيق مصحوبة بتحديــات فنية وأخرى خاصة بتبنــي التطبيق. أما التحديات الفنية فهي تلك الصعوبات التي يمكن وصف سببها وأثرها والتي تُعرف حلولها، ويمكن مشــاركة أســاليب تبنيها واستنســاخها من بيئة إلى بيئة أخرى. وأما تحديات تبني التطبيق فتكون أكثر غموضاً وتشتمل على قيم وسلطات ومعتقدات وصلاحيات.

لذا نطرح بين يديك مجموعة أســئلة إرشادية لمساعدتك في تسهيل عملية التعرف على التحديــات الفنيــة والتحديات الخاصة بتبني التطبيق في ظــل ظروف تطبيق محددة. ولا يمكن لهذه القوائم أن تكون شاملة وحصرية، ولكن الهدف منها هو مساعدتك في استيضاح والتعرف على المهارات الاجتماعية والفنية التي تحتاج إليها للاســتفادة من أنظمة التطبيق التي تجد نفسك في نطاقها.

التحديات الفنية:

تحديد المشكلة:

١- **البحــث العلمــي:** ما الذي يمكن تعلمه حول احتياجات أو قيود الفئة المســتهدفة من الشــعب؟ مــا الذي توصل إليه الآخــرون وكان أكثر فعالية في صياغــة أنواع العمليات ونتائج التغيير المرجوة من البرنامج؟

٢- **القيم العامة:** تأمل مدى ارتباط مؤشرات التطبيق الفعالة وصلاحيتها لســياقك الخاص (من الملحق ز) ثم قارن علاقاتها بالتهديدات المذكورة في الجدول رقم (٨-٣) ما التهديدات المحتملة لخلق القيمة العامة المصاحبة للتغييرات القائمة أو المقترحة بالبرنامج؟

التغييرات السلوكية:

١- **تشــخيص المشكلات السلوكية:** ما التغييرات السلوكية أو الظروف المعدلة التي ترغب

في تحقيقهـا من خلال السياسـة أو البرنامج؟ وما الأهداف النفسـية؟ ما المسـتويات المستخدمة لتحقيق هذه التغييرات؟

٢- **التعرف على التحيزات:** مراجعة قائمة التحيزات السـلوكية الشـائعة التي عرضناها في الجدول رقم (٨-٣) أي تلك التحيزات المتعلقة ببيئتك؟ وما الإستراتيجيات البديلة التي يمكن تطبيقها لمناقشة تلك السلوكيات عن قرب؟

محاذاة التنسيق:

١- عقبات التنسـيق: إلى أي مدى يتوافق تنسـيق الأنظمة الحاليـة مع المهام التقنية قيد التنفيذ؟ كيف يمكن إضفاء المزيد من الهيكلة أو المرونة إلى النظام، عند الحاجة لذلك، بهدف تحسين تنسيق الأنشطة بالبرنامج؟

٢- تشـخيص مشكلات التنسيق: هل هناك أي أوجه قصور في تنسيق البرنامج؟ أين هي؟ كيف يمكن التغلب عليها من خلال نموذج التحسين المستمر؟

٣- اسـتغلال معلومات الأداء: كيف يمكن جمع معلومات الأداء في النظام ليتم استخدامها فيـما بعد لتعزيز الكفـاءة؟ كيف يمكن إضافة حوافز أو إعانات إضافية واسـتخدامها لتسهيل أنشطة التنسيق؟ هل يصلح هذا أصلاً؟

التحديات التكيفية:

المهارات الاجتماعية:

١- **الـذكاء العاطفـي:** لتتجاوز مجرد نطاق تجاربك الشـخصية في نظام التطبيق. ولننظر إلى ما يشـعر به الآخرون في المناصب الأخرى أو العاملون عند مستويات مختلفة، تجاه عمليات نظام التطبيق. ما أولوياتهم ودوافعهم لتحقيق التحسينات؟

٢- **الممارسـة التأملية:** تأمل لحظات الدهشـة التي عايشـتها أثنـاء تفاعلك مع ظروف التطبيق المحيطة بك. (فعلى سـبيل المثال: متى سـارت الأمور عكس ما كنت تتوقعه؟ متى كان لشـخص آخر رد فعـل غير متوقع تجاه أحد التصريحـات أو الأحداث؟ هل شـهدت أي عواقب لم تكن في الحسـبان جراء طرح فكرة برنامج جديد؟) ما السـبب

المحتمل لحدوث هذه الأشياء؟ وما الذي يمكنك تعلمه منها والاستفادة منها في قراراتك وأعمالك التالية؟

٣- **الاستدلالات:** ما العناصر القابلة للتنفيذ والأقرب صلة بمجال عملك الإستراتيجي؟ الرسومات؟ الفيديوهات؟ النماذج المجازية؟ كيف يمكنك عرض التحديات الهامة التي تحتاج إلى مشاركة الآخرين لك في التغلب عليها؟

تفعيل الصلاحيات والانتفاع من الثقافة:

١- **التأطير:** كيف يمكنك استغلال الأطر النظرية والتحليلات والعناصر المجازية في وصف التحديات التي يجب مناقشتها؟ كيف لها أن تشكل محاور للنقاط المرجعية الشائعة مع إمكانية استخدامها لتسهيل التعلم أو التفكير بطريقة جديدة؟

٢- **المشاركة الهادفة:** كيف يمكن لمشاركة الآخرين أن تشكل عنصراً إستراتيجياً في ظروف التطبيق الخاصة بك؟ هل لجمع المعلومات؟ المشاركة في تطبيق تحسينات البرنامج؟ تحسين المخرجات؟ راجع أساليب ومنهجيات المشاركة التي عرضناها في الجدول (٨-١) للتعرف على أي هذه العناصر هو الأنسب لك في ظل تلك الظروف.


۳۵۸

ملاحظات

مقدمة:

١- نتفق مع James March and Johan Olsen في قولهم، "إنها الحوكمة تلك التي تعنى بأمر الهندسة أقل من عنايتها بالبستنة؛ أو أقرب ما نكون لعملية جمع بيانات من كونها عملية انتهاز للفرص."

James G. March and Johan P. Olsen, "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government" American Political Science Review 77, no. 2 (1983): 281 – 96.

كما يطرح Johan Olsen فكرةً مشـــابهةً هنا حيث يقول، "المصلحون هم بســـتانيو مؤسســـات أكثر من كونهم معماريين ومهندســـين. فهم يعيدون تفســـير قواعد الســـلوك ويؤثرون في المعتقدات السببية والمعيارية. ....، بل ويطورن قدرات منظمة ويحسنون القدرة على التكيف".

Johan P. Olsen, "Understanding Institutions and Logics of Appropriateness: Introductory Essay"(ARENA working paper 13, no. 07, Center of European Studies, 2007).

الجزء الأول:

١-

Johan P. Olsen, "Understanding Institutions and Logics of Appropriateness:

Introductory Essay" (ARENA working paper 13, no. 07, Centre for European Studies, 2007), 10.

٢-

Sue Phillips, introduction to The Practical Gardening Encyclopedia (Surrey, UK:Colour Library Direct, 1997).

الفصل الأول:

١- بينــما تُعرف التفاصيل من خلال البحــث في قانون الرعاية الصحية وحماية المرضى ميسرة التكلفة في ولاية كولورادو، فإن أســماء الأفراد وأدوارهم من نســج الخيال الهــدف منها توضيح تحليل التنفيذ المتعدد المستويات المقدم في هذا الكتاب.

٢- تم إيراد هذه النقاط في تقرير الحاكم: حاكم ولاية كولورادو.

"The State of Health: Colorado's Commitment to Become the Healthiest State" (Denver: Office of the Governor of Colorado, 2013), http://www.cohealthinfo.com!wp-content/uploads/201408//The-State-ofHealth-Final-April-2013.pdf.

وللاطلاع على المقارنات الأولية للولاية، انظر: صندوق الكومنولث على الرابط التالي:

"Health System Data Center," online scorecard (2014), http:// datacenter.commonwealthfund.org/scorecard/low-income/7/ Colorado/.

٣- حكــم المحكمة العليــا الصــادر في ٢٠١٢ (National Federation of Independent Businesses v. Sebelius) الــذي عــزز بنــود قانون الرعايــة الصحية ميــسرة التكلفة وقيد قــدرات الحكومة الفيدرالية على توقيع جزاءات إذا لم تواصل الولاية التوسع في برنامج الرعاية الصحية ميسرة التكلفة (Medicaid) وفق هذا القانون. لكن ولاية كولورادو تبعت خمســاً وعشرين ولاية أخرى وأطلقت خطة التوسع في هذا البرنامج عام ٢٠١٤ بسبب المزايا المالية التي يقدمها.

٤-

Jeffrey 1. Pressman and Aaron Wildavsky, Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. (Berkeley: University of California Press, 1984)

٥-

Richard E. Matland, "Synthesizing the Implementation Literature: The. Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 14574-; William T. Gormley [r., "Regulatory Issue Networks in a Federal System," Polity 18,no. 4 (1986):595 - 620.

٦-

Daniel A. Mazmanian, and Paul A. Sabatier, Implementation and Public Policy (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983), 21.

٧-

Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith, Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach, ed. Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith (Boulder, CO: Westview Press, 1993); Michael Hill and Peter Hupe, Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of OperationalGovernance,2nd ed. (Thousand Oaks, CA:SAGE,2008).

٨- على الرغم من وجود تقليد قديم يعنى بتعريف قيمة المصلحة العامة واعتبارها في سياق إدارة الشئون العامة، إلا أن هذا التقليد قد عاود الظهور وبقوة عبر عدد من المجالات الفرعية للشئون العامة. وللتوضيح ذلك، انظر:

John Bryson, Barbara Crosby, and Laura Bloomberg, "Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management," Public Administration Review 74, no. 4 (2014): 444 - 56.

٩- عبَّر Pressman وWildavsky عن هذه الفكرة في طبعة عام ١٩٨٤ من كتابهم المهم بعنوان، Implementation، في مقال لهما بعنوان "Implementation as Evolution". لكن في أحدث تطورات العلوم التطبيقية التي ناقشها بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني، يتم تجاهل الأسس الفلسفية لهذه المهمة دائماً.

١٠- في تعريفنا هذا نتبع الكتاب الرئيسي للعالم Barry Bozeman،

Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism (Washington, DC: Georgetown University Press, 2007).

وفي هذا الكتاب، يُعرِّف Bozeman القيم العامة بوصفها تلك القيم التي "تقدم إجماعاً معيارياً عن (أ) الحقوق والمنافع والامتيازات التي ينبغي (أو لا ينبغي) على المواطنين أن يكونوا مؤهلين لذلك؛ (ب) التزامات المواطنين تجاه المجتمع والولاية وتجاه بعضهم بعضاً؛ و(ج) المبادئ التي ينبغي وضع السياسة وفقاً لها" (١٣١).

١١- هذا مبدأ راسخ في الدراسات المؤسسية.

Pamela S. Tolbert and Richard H. Hall, Organizations: Structures, Processes, and Outcomes,10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009);

وفي الإدارة العامة،

Pamela S. Tolbert and Richard H. Hall, Organizations: Structures, Processes, and Outcomes,10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009)

يرد هذا المبدأ مصاحباً لاستكشـــافٍ تجريبي لطرق تنافســـية متعددة تحددها الكفاءة المؤسســـية. ونتيجة لذلك، يوصي بتبني إطار عمل متعدد الجوانب مثل الإطار المقترح هنا.

-١٢

Evelyn Z. Brodkin, "Implementation as Policy Politics," in Implementation and the Policy Process: Opening Up the Black Box, ed. Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista (Westport, CT: Greenwood Press, 1990), 107 -18.

-١٣

Bryson, Crosby, and Bloomberg, "Public Value Governance," 444 -56.

١٤. تعـــرِّف Stephane Moulton هـــذه الموارد في كتابها المنشـــور عن هذا الموضوع بأنها "مؤسســـات المصلحة العامة"؛ متضمناً ذلك السياسات الرسمية والسلطة السياسية. انظر:

Stephanie Moulton, "Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness," Public Administration Review 69, no. 5 (2009): 889900-; Barry Bozeman and Stephanie Moulton, "Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance," Journal of Public Administration Research and Theory 21, no. S3(2011): S363 -80.

-١٥

Moulton, "Putting Together the Publicness Puzzle," 889900-; Stephanie Moulton, "The Authority to Do Good: Publicly Responsible Behavior among Private Mortgage Lenders," Public Administration Review 72, no. 3(2012):430 -39.

-١٦

For example, see Lisa Blomgren Bingham, Tina Nabatchi, and Rosemary

O'Leary, "The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government," Public Administration Review 65, no. 5 (2005): 54758-; Tina Nabatchi, "Putting the 'Public' Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values, "Public Administration Review 72,no. 5 (2012):699 -708.

-١٧

Robbie Waters Robichau and Laurence E. Lynn Jr., "The Implementation of Public Policy:Still the Missing Link," Policy Studies Journal 37, no. 1(2009): 2136-; Laurence J. O'Toole, "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation: An Assessment of the Field," Journal of Public Policy 6, no. 2 (1986): 181 -210.

-١٨

Richard W. Scott, Institutions and Organizations: Ideas and Interests, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA:SAGE,2008);Jessica E. Sowa, Sally C. Selden, and Jodi R. Sandfort, "No Longer 'Unmeasurable'? A Multi-Dimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33,no. 4 (2004):711 -28.

١٩- مبدأ راسخ في إدارة الأعمال لخدمة الشركات حيث تتضمن الجودة مقارنة للتوقعات بالأداء. انظر:

A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard 1.Berry,"A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, "Journal of Marketing 49, no. 4 (1985):41 -50.

٢٠- في الواقع، كانت جودة تقييم الصعوبات أمراً منطقياً في توفير الخدمات العامة والخدمات غير الربحية مثل دور رعاية المسنين أو الرعاية الصحية أكثر من دور العوامل الفعالة في المؤسسة. وطبقاً لهذا المنطق، وبسبب أن المنظمات العامة وغير الربحية ليست مدفوعة لزيادة الأرباح ورفع قيمة أصحاب المصالح ("عقبة عدم التوزيع")، فبإمكانها استثمار موارد أكثر للحصول على مخرجات جودة محتملة مهمة وإن كانت صعبة القياس. وبخصوص هذه المسارات، فقد أكد بعض الدراسات على وجود جودة أعلى لرعاية مرضى دور المسنين التابعة للمنظمات غير الربحية والعامة مقارنة بالشركات الخاصة، فعلى سبيل المثال جرعات منخفضة من استخدام المهدئات وزيادة نسبة العمالة المخصصة للمرضى. ولتلخيص أولي لهذا الأمر، انظر:

Entwining with Private Enterprise and Government," Journal of Policy Analysis and Management 16,no. 4 (1997):541 -55.

٢١. يوجد في الإدارة العامة كتابات مســتفيضة عن تحفيز تقديم خدمة عامة وعن قيم الخدمة العامة. ومن الأمثلة الكلاسيكية عن ذلك، انظر:

James 1. Perry and Lois Recascino Wise, "The Motivational Bases of Public Service," Public Administration Review 50, no. 3 (1990): 367 -73, and James 1.Perry, "Antecedents of Public Service Motivation," Journal of Public Administration Research and Theory 7, no. 2 (1997): 181 -97.

٢٢- انظر:

Carl May, 'i\. Rational Model for Assessing and Evaluating Complex Interventions in Health Care," BMC Health Services Research 6, no. 11 (2006): 1 -11; Gregory Aarons, Charles Glisson, Phillip D. Green, Kimberly Hoagwood, Kelly J. Kelleher, John A. Landsverk, John R. Weisz, Bruce Chorpita, Robert Gibbons, Evelyn Polk Green, Peter S. Jensen, Kelly Kelleher, John Landsverk, Stephen Mayberg, Jeanne Miranda, Lawrence Palinkas, and Sonja Schoenwald, "The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence-Based Practice: A United States National Study," Implementation Science 7 (2012): 1 -15.

٢٣- تأثر فكرنا هنا بنظرية ديناميكيات النظم. وللاطلاع على لمحة جيدة عن ذلك، انظر:

Melanie Mitchell, Complexity: A Guided Tour (New York: Oxford University Press, 2011).

٢٤- نتأثر بشكلٍ كبيرٍ ونحن نضع هذا المفهوم بـ Neil Fligstein وDoug McAdamفي كتبهم:

A Theory of Fields (New York: Oxford University Press, 2012); Neil Fligstein and Doug McAdam, "Toward a General Theory of Strategic Action Fields," Sociological Theory 29, no. 1 (2011): 1 -26, and their students.

كما أن يصف واضعو نظريات سياســية غيرهم مكوناً مشــابهاً لذلك عنــد محاولتهم فهم الحوكمة المعقــدة. فـElinor Ostrom مثلاً يســتخدم مصطلــح "مجالات العمــل" (action arenas) و"موقف العمل" (action situation)،

Michael D. McGinnis, " An Introduction to lAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework," Policy Studies Journal 39, no. 1 (2011): 16983-; Elinor Ostrom, "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework," in Theories of the Policy Process, 2nd ed., ed. Paul A. Sabatier (Boulder, CO: Westview Press, 2007), 21 -64.

ومع ذلك، ومن خلال خبرتنا المهنية نصل إلى تبني نظرية مجال العمل الإستراتيجي بشكلٍ أعمق نظراً لأنها تساعد في توفير استفادة تحليلية أكبر من فهم ديناميكيات النظم بمرور الوقت على مستويات متعددة ومتداخلة.

٢٥-

Yeheskel Hasenfeld and Robert English, "Organizational Technology," in Human Service Organizations: A Book of Readings, ed. Yeheskel Hasenfeld (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983); Richard Daft, Organizational Theory and Design, 9th ed. (Boston: South-Western, 2006); Jodi Sandfort, "Human Service Organizational Technology," in Human Services as Complex Organizations, 2nd ed., ed. Yeheskel Hasenfeld (New York: SAGE, 2010), 269 -90.

٢٦- يمثل مفهموم مجالات العمل الإستراتيجية المتداخلة عنصراً مركزياً في نظرية Fligsten وMcAdam. انظر:

Fligstein and McAdam, A Theory of Fields.

٢٧-

Carl May, "Towards a General Theory of Implementation," Implementation Science 8 (2013): 8.

٢٨- تبنى عددٌ من باحثي الحوكمة والتطبيق هذا المنهج التصوري التجريبي، ومنهم Hill وHupe، في

Implementing Public Policy; Larry L. Kiser and Elinor Ostrom, "The Three Worlds of Action:

A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches," in Strategies of Political Inquiry, ed. Elinor Ostrom (Beverly Hills, CA: SAGE, 1982); Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework,"

Administration and Society 6, no. 4 (1975): 445 -88; Robichau and Lynn, "The Implementation of Public Policy"; Peter J. May and Soren C. Winter, "Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 19, no. 3 (2007): 453 -76; Eve E. Garrow and Oscar Grusky, "Institutional Logic and Street-Level Discretion: The Case of HIV Test Counseling," Journal of Public Administration Research and Theory 23, no. 1 (2012): 103 -31.

وفي واقــع الأمــر، فمن خلال فحص أبحــاث منح علمية مقدمة ما بين عــام ٢٠٠٣ حتى عام ٢٠١٣، وجدنا أن ١٣ في المائة من عينة بلغت ١٥٠٩ مقالاً اســتخدمت إطار عمل متعدد المستويات فيما قامت به من تحقيقات:

Jodi Sandfort, Stephen Roll, and Stephanie Moulton, "Assessing Policy and Program Implementation Research," Working paper (2014).

٢٩- ما حدثت هذه الرقابة بشكلٍ كبيرٍ إلا بسبب أن التوجه الإداري للتطبيق ظهر واضحاً للغاية؛ حيث ركز في بداية الأمر على تقديم توضيحات عن سبب عدم إدراك المثل السياسية بسهولة. وقد تشكلت عمليــة التطبيق في البداية من خلال إجبار النظام على التوافق مع المفاهيم المثلى لصناع السياســة بدلاً من التأكيد على فهم الديناميكيات الاجتماعية للسياسة والتدخل الإستراتيجي.

٣٠- لوضع تلك المصطلحات الخاصة بجهات حل المشكلات الأساسية، نعبر عن تقديرنا لعمل David K. Cohen وSusan Moffitt،

The Ordeal of Equality: Did Federal Regulation Fix the Schools? (Cambridge,MA:Harvard University Press, 2009).

٣١-

Donald P. Moynihan, "Managing for Results in an Impossible Job: Solution or Symbol? "International Journal of Public Administration 28, no. 3 (2005): 213 -31, and The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform (Washington, DC: Georgetown University Press, 2008); Beryl A. Radin, Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values (Washington, DC: Georgetown University Press, 2006).

٣٢-

Cohen and Moffitt,The Ordeal of Equality.

٣٣- لوصــف التقليد الفكــري الذي شــاركه Simon وBardach، نؤكد تقديرنا للمقال غير المنشــور لـ Michael Barzeley وFred Thompson،

"Making Public Management a Design-Oriented Science" (unpublished working paper, School of Economics and Political Science and Willamette University,2007).

٣٤-

Donald A Schon, The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action (New York:BasicBooks, 1983).

٣٥- تقوم دراســات كلاسيكية بتصنيف السياسات العامة طبقاً لنوعها إلى،، توزيعية وتكوينية وتنظيمية ومعادة التوزيع، وهي بذلك تتبع التصيف الذي قام به Theodore J. Lowi،

"Four Systems of Policy, Politics, and Choice," Public Administration Review 32, no. 4 (1972):298-310.

٣٦- لمزيد من المعلومات عن الوضع الحالي لـQRS في الولايات، انظر:

QRIS National Learning Network, "QRIS State Contacts and Map," (QRIS National Learning Network, February 2014), http://www.qrisnetwork.orgl qris-state-contacts-map (accessed March 2014).

٣٧-

O'Toole, "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation," 202 -203.

الفصل الثاني:

١-

David Easton, A Systems Analysis of Political Life (Chicago: University of Chicago Press, 1965).

٢-

Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith, Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach (Boulder, CO: Westview Press, 1993).

٣-

Charles O. Jones, An Introduction to the Study of Policy (Pacific Grove, CA: Duxbury Press, 1977); James E. Anderson, Public Policy Making (New York: Holt, 1977).

٤-

Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky, Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. (Berkeley: University of California Press, 1984); Malcolm L. Goggin, Ann Bowman, James P. Lester, and Laurence J. O'Toole, "Studying the Dynamics of Public Policy Implementation: A Third-Generation Approach," Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box, ed. Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista (Westport, CT: Greenwood Press, 1990), 181 -97; Michael Hill and Peter Hupe, Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008).

٥-

Paul A. Sabatier, "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis," Journal of Public Policy 6, no. 1 (1986): 21 -48.

٦-

Eugene Bardach, The Implementation Game (Cambridge, MA: MIT Press, 1977).

٧-

Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework," Administration and Society 6, no. 4 (1975): 445 -88; Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier, Implementation and Public Policy (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983); Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier, Implementation and Public Policy, 3rd ed. (Lanham, MD: University Press of America, 1989); Paul A.

Sabatier and Daniel A. Mazmanian, "The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis," Policy Studies Journal 8, no. 4 (1980): 538 -60.

-٨

Mazmanian and Sabatier, Implementation and Public Policy.

-٩

Paul Berman, The Study of Micro and Macro Implementation of Social Policy (Santa Monica, CA: Rand, 1978); Paul Berman, "Educational Change: An Implementation Paradigm," Improving Schools: Using What We Know,ed. Michael B. Kane and Rolf Lehming (Beverly Hills, CA: SAGE, 1981), 253 - 86; Richard F. Elmore, "Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions," Political Science Quarterly 94, no. 4 (1979): 601 -16; Michael Lipsky, Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services (New York: Russell Sage Foundation, 1980).

-١٠

Berman, Study of Micro and Macro Implementation; Berman, "Educational Change."

-١١

Benny Hjern and David O. Porter, "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis," Organization Studies 2, no. 3 (1981): 211 -27; Benny Hjern and Chris Hull, "Implementation Research as Empirical Constitutionalism," European Journal of Political Research 10,no. 2 (1982): 105 -15.

-١٢

Steven Maynard-Moody and Michael Musheno, Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Services (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003); Ann Chih Lin, Reform in the Making: The Implementation of Social Policy in Prison (Princeton, NJ: Princeton University

Press, 2000); Jodi R. Sandfort, "Moving beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System," Journal of Public Administration Research and Theory 10,no. 4 (2000): 729 -56.

١٣- انظر

Video Briefon Backwards Mapping at www.hubertproject.org. This was developed from an application of these seminal papers: Elmore, "Backward Mapping," 601 -16; Richard F. Elmore, Forward and Backward Mapping:Reversible Logic in the Analysis of Public Policy (Dordrecht, NL: Springer Netherlands, 1985).

-١٤

Malcolm L. Goggin, "The 'Too Few Cases/Too Many Variables' Problem in Implementation Research," Political Research Quarterly 39, no. 2 (1986): 328-47; Laurence J. O'Toole, "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation: An Assessment of the Field," Journal of Public Policy 6, no. 2 (1986): 181 -210.

-١٥

Goggin, "Too Few Cases/ Too Many Variables.'"

-١٦

Goggin et al., "Studying the Dynamics of Public Policy Implementation," 18197-; Richard E. Matland, "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 -74; Bo Rothstein, Just Institutions Matter: The Moral and Political Logic of the Universal Welfare State (Cambridge: Cambridge University Press, 1998); Paul A. Sabatier," An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein," Policy Sciences 21, nos. 2 -3 (1988): 129 -68; Helen Ingram and Anne Schneider, "Improving Implementation through Framing Smarter Statutes," Journal of Public Policy 10,no.l (1990): 67 -88.

-١٧

Goggin et al., "Studying the Dynamics of Public Policy Implementation," 181 - 97.

-١٨

Sabatier, "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research," 2148-; Sabatier and Jenkins-Smith, Policy Change and Learning; Christopher M. Weible, Paul Sabatier, and Kelly McQueen, "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework," Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 121 - 40.

-١٩

Weible et al., "Themes and Variations."

-٢٠

Adrian Smith, "Policy Networks and Advocacy Coalitions: Explaining Policy Change and Stability in UK Industrial Pollution Policy?" Environmental Planning C: Government and Policy 18,no. 1 (2000):95 -114.

-٢١

Patricia W. Ingraham, "Toward a More Systematic Consideration of Policy Design," Policy Studies Journal 15,no.4 (1987):611-28; Ingram and Schneider, "Improving Implementation through Framing Smarter Statutes."

-٢٢

Matland, "Synthesizing the Implementation Literature," 145 -74.

-٢٣

Woodrow Wilson, "The Study of Administration," Political Science Quarterly 2, no. 2 (1887): 197 -222.

-٢٤

For example, Dwight Waldo, The Administrative State (New York: Ronald, 1948).

-٢٥

Laurence E. Lynn, "The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For," Public Administration Review 61, no. 2 (2001): 144 -60.

٢٦- لعمل مراجعة شاملة لدراسة الإدارة العامة، انظر:

Hal Rainey, Understanding and Managing Public Organizations, 5th ed. (San Francisco: Iossey-Bass,2014).

-٢٧

Laurence J. O'Toole, "Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000):263 -88.

٢٨- هذا النص مقتبس من:

Harland Cleveland, The Future Executive: A Guide for Tomorrows Managers (New York: Harper & Row,1972).

-٢٩

Hill and Hupe, Implementing Public Policy, 131.

-٣٠

Laurence E. Lynn, Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill, Improving Governance: A New Logic for Empirical Research (Washington, DC: Georgetown University Press, 2001); Christopher Pollitt and Peter Hupe, "Talking about Government," Public Management Review 13, no. 5 (2011): 641 -58; George F. Frederickson, "Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Every where," in The Oxford Handbook of Public Management, ed. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, and Christopher Pollitt (Oxford: Oxford UniversityPress,2005);R.A.W. Rhodes, "Governance and

Public Administration," in Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy, ed. Jon Pierre (New York:University of Oxford Press, 2000), 54 -90.

-٣١

O'Toole, "Research on Policy Implementation," 26388-.; Hill and Hupe, Implementing Public Policy.

٣٢- للاطلاع على موجز لهذا البحث، انظر:

Carolyn J. Heinrich, Carolyn J. Hill, and Laurence E. Lynn, Governance as an Organizing Theme for Empirical Research (Washington, DC: Georgetown University Press, 2004).

-٣٣

-Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 147 -60; Lynne G. Zucker, "Institutional Theories of Organization," Annual Review of Sociology 13 (1987):443 -64; Walter W. Powell,

The New Institutionalism in Organizational Analysis (Chicago: University of Chicago Press, 1991).

٣٤-

Laurence E. Lynn, Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill, "Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 234.

٣٥- تمثل هذه القائمة تعديلاً بسيطاً لما يظهر في كتابهم (Lynn et al., Improving Governance, 14).

٣٦-

Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, and Sean Nichelson-Crotty, "Multilevel Governance and Organizational Performance: Investigating the Political-Bureaucratic Labyrinth," Journal of Policy Analysis and Management 23, no. 1 (2004): 31 -47.

٣٧-

Melissa Forbes, Carolyn J. Hill, and Laurence E. Lynn, "The Logic of Governance in Health Care Delivery," Public Management Review 9, no. 4 (2007): 453 -77.

٣٨-

Lynn et al., "Multilevel Governance."

٣٩-

Elinor Ostrom, Roy Gardner, and James Walker, Rules, Games, and Common-Pool Resources (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994); Elinor Ostrom, "Background on the Institutional Analysis and Development Framework," Policy Studies Journal 39, no. 1 (2011): 7 -27; Larry L. Kiser and Elinor Ostrom, "The Three Worlds of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches," Strategies of Political Inquiry, ed. Elinor Ostrom (Beverly Hills, CA:SAGE,1982).

٤٠-

Elinor Ostrom, "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework," in Theories of the Policy Process, ed. Paul Sabatier (Boulder, CO: Westview Press, 2007).

٤١-

Ostrom, "Background on Institutional Analysis"; Kiser and Ostrom, "Three Worlds of Action."

٤٢-

Hill and Hupe, Implementing Public Policy.

٤٣-

H. Brinton Milward and Keith Provan, A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006), 9.

٤٤-

Meier et al., "Multilevel Governance and Organizational Performance."

٤٥- لمراجعة هذا المنهج، انظر:

Stanley Wasserman and Joseph Galaskiewicz, ed. Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences (Thousand Oaks, CA: SAGE,1994); David Knoke and Song Yang, Social Network Analysis, vol. 154 (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008).

٤٦-

Waiter W. Powell, "Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization," Research in Organizational Behavior 12(1990):295 - 336.

٤٧- بينما يوجد اختلاف مهم محل نقاش بين التعاون والتنسيق والادارة التعاونية والتكاملية، إلا أن هذه الاختلافات لا يلتفت إليها في هذه الدراسات. انظر:

Jodi R. Sandfort and H. Brinton Milward, "Collaborative Service Provision in the Public Sector," in Handbook of Inter-Organizational Relations, ed. Steve Cropper, Mark Ebbers, Chris Huxham, and Peter Smith Ring (Oxford: Oxford University Press, 2008), 147 - 74.

٤٨- اقتبست هذه القائمة من

Erik-Hans Klijn, "Networks and Inter-Organizational Management: Challenging,

Steering, Evaluation and the Role of Public Actors in Public Management," ed. Ewan Ferlie, Laurence Lynn, and Christopher Pollitt, The Oxford Handbook of Public Management (Oxford: Oxford University Press, 2005), 257 -72.

-٤٩

Robert Agranoff and Michael McGuire, Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments (Washington, DC: Georgetown University Press, 2003).

٥٠- لمراجعة ذلك، انظر:

R. Karl Rethemeyer and Deneen M. Hatmaker, "Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision," Journal of Public Administration Research and Theory 18, no. 4 (2008): 617 -46; Kimberley R. Isett, Ines A. Mergel, Kelly LeRoux, Pamela A. Mischen, and R. Karl Rethemeyer, "Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go," Journal of Public

Administration Research and Theory 21, no. SI (2011): SI5773-; Keith G. Provan and Patrick Kenis, "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness," Journal of Public Administration Research and Theory 18,no. 2 (2008):229 -52.

-٥١

Keith Provan and H. Brinton Milward, "A Preliminary Theory of Interorganizational

Network Effectiveness: A Comparison of Four Community Mental Health Systems, "Administrative Sciences Quarterly 40, no. 1 (1995): 125 -57.

٥٢- انظر أيضاً:

H. Brinton Milward and Keith G. Provan, "Governing the Hollow State," Journal of Public Administration, Research and Theory 10, no. 2 (2000): 359 -80; H. Brinton Milward and Keith G. Provan, "Measuring Network Structure," Public Administration 76, no. 2 (1998):387 -407; Keith G. Provan and H. Brinton Milward, "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks, "Public Administration Review 61, no. 4 (2001):414 -23.

٥٣-

O'Toole, "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation," 181 -210.

٥٤-

Lester Salamon, The Tools of Government: A Guide to the New Governance (Oxford: Oxford University Press, 2002), 19.

٥٥-

Lester M. Salamon, "Rethinking Public Management: Third-Party Governmentand the Changing Forms of Government Action," Public Policy 29 (1981): 255 -75.

٥٦-

Ingram and Schneider, "Improving Implementation," 72

٥٧-

Milward and Provan, "Governing the Hollow State."

٥٨-

Lester Salamon, Tools of Government.

٥٩- للاطلاع على اللائحة الاجتماعية، انظر:

Kenneth Meier and Michael Licari, "The Effect of Cigarette Taxes on Cigarette Consumption, 1955through 1994,"American Journal of Public Health 87, no. 7 (1997): 1126 -30; Michael Licari and Kenneth Meier, "Regulation and Signaling:When a TaxIs Not Just a Tax," Journal of Politics 62, no. 3 (2000), 875 -85.

للمؤسسات الحكومية، انظر:

James Mitchell, The American Experiment with Government Corporations,(Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1999).

لضمانات القروض، انظر:

C. Howard, "Tax Expenditures," The Tools of Government: A Guide to the New Governance, ed. Lester Salamon (Oxford: Oxford University Press, 2002), 490 -510.

٦٠-

Timothy Conlan, From New Federalism to Devolution: Twenty-jive Years of

Intergovernmental Reform. (Washington, DC: Brookings Institution Press, 1998); Daniel Elazar, "The Shaping of Intergovernmental Relations in the Twentieth Century," Annals of the American Academy of Political and Social Science 359 (1965): 10 -22; Paul Posner and Mary T. Wrightson, "Block Grants: A Perennial, but Unstable, Tool of Government," Publius 26, no. 3 (1996): 87 -108.

-٦١

Trevor 1. Brown, Matthew Potoski, and David M. Van Slyke, "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets," Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 -31.

-٦٢

Robert Agranoff and Michael McGuire, Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments (Washington, DC: Georgetown University Press, 2003); Robert Blair, "Policy Tools Theory and Implementation Networks: Understanding State Enterprise Zone Partnerships," Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 2 (2002): 161 -90; Barbara Romzek and Jocelyn Johnston, "Reforming State Social Services through Contracting: Linking Implementation and Organization Culture," in Advancing Public Management: New Developments in Theory Methods and Practice, ed. JeffreyBrudney, Laurence O'Toole, and Hal G. Rainey (Washington, DC: Georgetown University Press, 2000), 173 -95; Barbara Romzek and JocelynJohnston, "EffectiveContract Implementation and Management: A Preliminary Model,"Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 3 (2002): 423 -53; Kieron Walsh, Contracting for Change (Oxford: Oxford University Press, 1997); Brown et al., "Managing Public Service Contracts."

-٦٣

David E. Campbell, Martin R. West, and Paul E.Peterson, "Participation in a National, Means-Tested School Voucher Program," Journal of Policy Analysis and Management 24, no. 3 (2005): 523 - 41; William G. Howell, "Dynamic Selection Effects in Means-Tested, Urban School Voucher Programs," Journal of Policy Analysis and

Management 23, no. 2 (2004): 225 - 50; Helen F. Ladd, "School Vouchers: A Critical View," Journal of Economic Perspectives16, no. 4 (2002), 3 - 24; Howard M. Levin, "Educational Vouchers: Effectiveness, Choice, and Costs, "Journal of Policy Analysis and Management 17, no. 3 (1998): 373 - 92; Scott Susin," Rent Vouchers and the Price of Low-Income Housing," Journal of Public Economics 83, no. 1 (2002), 109 - 52.

٦٤-

Lawrence F. Katz, Jeffrey R. Kling, and Jeffrey B. Liebman, "Moving to Opportunity in Boston: Early Results of a Randomized Mobility Experiment," Quarterly Journal of Economics 116, no. 2 (2001): 607 -54.

٦٥- انظرعلى سبيل المثال:

Daniel P. Moynihan, Maximum Feasible Misunderstanding: Community Action in the War on Poverty (New York: Free Press, 1969).

٦٦-

Carol Hirschon Weiss, "Evaluating Social Programs: What Have We Learned?" Society 25, no. 1 (1987): 40 - 45.

٦٧- في عام ١٩٥١، دعا العالم السياسي Harold Lasswell إلى تبني "توجه سياسي" للمساعدة في معالجة بعض أهم المشكلات الاجتماعية المحيرة المعاصرة.

٦٨-

Pressman and Wildavsky, Implementation; David Easton, A Systems Analysis of Political Life (Chicago: University of Chicago Press, 1965); Graham Allison, Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis (Boston: Little, Brown, 1972).

٦٩-

Donald E. Stokes, "Political and Organizational Analysis in the Policy Curriculum," Journal of Policy Analysis and Management 6, no. 1 (1986): 45 - 55.

-٧٠

Sabatier and Jenkins-Smith, Policy Change and Learning.

-٧١ انظرعلى سبيل المثال:

Yehezkel Dror, "Policy Analysts: A New Professional Role in Government Service," Public Administration Review 27, no. 3 (1967):197 - 203.

-٧٢

Laurence E. Lynn, "Art, Science, or Profession?" Public Management as Art, Science and Profession (Chatham, NJ: Chatham House, 1996).

-٧٣ للاطلاع على مقالة تلخيصية عن ذلك، انظر:

Norman Beckman, "Policy Analysis for the Congress," Public Administration Review 37, no. 3 (1977): 237 - 44.

-٧٤

Alice Rivlin, Systematic Thinking for Social Action (Washington, DC: Brookings Institution, 1971).

-٧٥ انظرعلى سبيل المثال

Walter Williams, Social Policy Research and Analysis: The Experience in the Federal Social Agencies (New York: American Elsevier, 1971).

-٧٦

David Braybrooke and Charles Lindblom, A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process (New York: Free Press, 1963).

-٧٧

Aaron Wildavsky, Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis, 2nd ed. (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1987), 17.

-٧٨ للاطلاع على ما يمكن للاقتصاديين أن يسهموا به في تحليل السياسة وما لا يمكنهم، انظر:

Rebecca M. Blank, "What Do Economists Have to Contribute to Policy Decision -Making?" Quarterly Review of Economics and Finance 42 (2002): 817 - 24.

٧٩- للتعرف على مثال كلاسيكي، انظر:

Davis B. Bobrow and John S. Dryzek, Policy Analysis by Design (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1987); Deborah Stone, Policy Paradox: The Art of Political Decision Making, 3rd ed. (New York: Norton, 2011).

٨٠- على سبيل المثال، انظر: مناقشة عوامل التطبيق في كتاب تحليل السياسة:

David 1. Weimer and Aidan R. Vining, Policy Analysis: Concepts and Practice, 4th ed. (Upper Saddle River,NJ: Pearson Education, 2005).

٨١-

Per Nilsen, Christian Stahl, Kerstin Roback, and Paul Cairney, "Never the Twain Shall Meet? A Comparison of Implementation Science and Policy Implementation Research, "Implementation Science 8, no. 63 (2013); Harald Saetren, "Facts and Myths about Research on Public Policy Implementation:

Out-of-Fashion, Allegedly Dead, But Still Very Much Alive and Relevant," Policy Studies Journal 33, no. 4 (2005):559 - 82; Jodi Sandfort, Stephen Roll, and Stephanie Moulton, "Assessing Policy and Program Implementation Research," under review, Administration and Society (2014).

٨٢-

Martin P. Eccles and Brian S. Mittman, "Welcome to Implementation Science," Implementation Science, no. 1 (2006): 1.

٨٣-

Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations (New York: Free Press, 1995).

٨٤- تستمد هذه النقاط الأساسية من مراجعة شاملة ومفيدة جداً قام بها

Trisha Greenhalgh, Glenn Robert, Fraser MacFarlane, Paul Bate, and Olivia Kyriakidou, "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations," Milbank Quarterly 82, no. 4 (2004): 581 - 629.

-٨٥

Emmanuelle C. Gira, Michelle 1.Kessler,and John Poertner, "Influencing Social Workers to Use Research Evidence in Practice: Lessons from Medicine and the Allied Health Professions," Research on Social Work Practice 14, no. 2 (2004):68 -79; Gregory Aarons et aI.," The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence-Based Practice: A United States National Study," Implementation Science 7 (2012): 1 - 15; Richard Grol and Michel Wensing, "What Drives Change? Barriers to and Incentives for Achieving Evidence-Based Practice," Medical Journal Australia 180,no. S8 (2004):S57-S60.

-٨٦

Carl May and Tracy Finch, "Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory," Sociology 43, no. 3 (2009): 535 -54; Carl May,'1\ Rational Model for Assessing and Evaluating Complex Interventions in Health Care," BMC Health Services Research 6 (2006): 11; Carl R. May, Frances Mair, Tracy Finch, Anne MacFarlane, Christopher Dowrick, Shaun Treweek, Tim Rapley, Luciana Ballini, Bie Nio Ong, Anne Rogers, Elizabeth Murray, Glyn Elwyn, France Legare. Jane Gunn, and Victor M. Montori, "Development of a Theory of Implementation and Integration: Normalization Process Theory," Implementation Science 4, no. 29 (2009).

-٨٧

Joseph A. Durlak and Emily P. DuPre, "Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation," American Journal of Community Psychology 41, nos. 3 - 4 (2008): 327 - 50; Dean 1. Fixsen, Sandra F. Naoom, Karen A. Blase, Robert M. Friedman, Barbara Burns, and Frances Wallace, Implementation Research:A Synthesis of the Literature (Tampa, FL: National Implementation Research Center, 2005); Greenhalgh et al., "Diffusion of Innovations in Service Organizations"; Duncan C. Meyers, Joseph A. Durlak, and Abraham Wandersman, "The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process," American Journal of Community Psychology 50, nos. 3 - 4 (2012): 462 - 80.

-٨٨

Greenhalgh et al., "Diffusion of Innovations in Service Organizations," 595.

-٨٩

Rachel G. Tabak, Elaine C. Khoong, David A. Chambers, and Ross C. Brownson, "Bridging Research and Practice: Models for Dissemination and Implementation Research," American Journal of Preventive Medicine 43, no. 3 (2012): 33750-.

-٩٠ تم اقتباس بعض الدراسات التوضيحية من:

Erum Nadeem, Alissa Gleacher, and Rinad S. Beidas, "Consultation as an Implementation Strategy for Evidence-Based Practices across Multiple Contexts: Unpacking the Black Box," Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 439 - 50; Frank P. Deane, Retta Andresen, Trevor P. Crowe, Lindsay G. Oades, Joseph Ciarrochi, and Virginia Williams, "A Comparison of Two Coaching Approaches to Enhance Implementation of a Recovery-Oriented Service Model," Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 6 (2013): 1 - 8; Sarah Kate Bearman, John R.Weisz, Bruce F. Chorpita, Kimberly Hoagwood, Alyssa Ward, and Ana M. Ugueto, "More Practice, Less Preach? The Role of Supervision Processes and Therapist Characteristics in EBP Implementation," Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 518 -29.

كــما ذكر ڤيرا وزملائة في "المســؤولين الاجتماعيين المؤثرين" يندر تطبيــق هذه الطرق على الأنظمة الحالية في جميع السياقات.

-٩١

Nilsen et al., "Never the Twain Shall Meet?"

-٩٢

Meyers et al., "The Quality Implementation Framework." Their Quality Implementation Framework has a tool, the Quality Implementation Self-Assessment Rating Scale, developed for application.

٩٣- على سـبيل المثال، في "Tabak et al., "Bridging Research and Practice" ١٣ في المائة فقط من الـ٦١ نموذج تصوري المستخدمة شكلت السياسة. كما قام بهذا الدور دراسة Nilsen et al., "Never the Twain Shall Meet?".

٩٤-

Laura J. Damschroder, David C. Aron, Rosalind E. Keith, Susan R. Kirsh, Jeffery A. Alexander, and Julie C. Lowery, "Fostering Implementation of Health Services Research Findings into Practice: A Consolidated Framework for Advancing Implementation Science," Implementation Science 4 (January 2009): 50. Also see Abraham Wandersman, Jennifer Duffy, Paul Flaspohler, Rita Noonan, Keri Lubell, Lindsey Stillman, Morris Blachman, Richard Dunville, and Janet Saul, "Bridging the Gap between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation," American Journal of Community Psychology 41, nos. 3 -4 (2008):171 -81.

٩٥- انظر:

Sandfort et aI., "Assessing Policy and Program Implementation Research," table 6.

ويتناقض هذا بشدة مع مجالات موضوعية أخرى، لا يتضمن كثيرٌ منها أي دراسات تطبيقية تستخدم هذا النهج البحثي.

٩٦-

On Amir, Dan Ariely, Alan Cooke, David Dunning, Nicholas Epley, Uri Bneezy, Botond Koszegi, Donald Lightenstein, Nina Mazar, Sedhil Mullainathan, Drazen Prelec, Eldar Shafir, and Jose Silva, "Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy,"Marketing Letters 16, nos. 3 -4 (2005):443 -54.

٩٧-

Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

-٩٨

Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd ed. (New York: Free Press; 1945, revised 1976); Herbert A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice," Quarterly Journal of Economics 69, no. 1 (1955):99 - 11S.

-٩٩

Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience," Journal of Abnormal and Social Psychology 67, no. 4 (1963): 371.

-١٠٠

Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science 185, no. 4157 (1974): 1124 -31, and "Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk," Econometrica 47 (1979): 263 -91; Amos Tversky and Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," Science 211, no. 4481 (1981): 453 -58.

-١٠١

Daniel Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics," American Economic Review 93, no. 5 (2003): 1449.

-١٠٢

Eric J. Johnson and Daniel Goldstein, "Do Defaults Save Lives?" Science 112 (2003): 1338 -39.

-١٠٣

Ibid.; Eric J. Johnson and Daniel G.Goldstein, "Defaults and Donation Decisions," Transplantation 78, no. 12 (2004): 1713 -16.

-١٠٤

Brigitte C. Madrian and Dennis F. Shea, "The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior," Quarterly Journal of Economics 116, no. 4 (2001): 1149 -87; James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian, and Andrew Metrick,

"Defined Contribution Pensions: Plan Rules, Participant Choices, and the Path of Least Resistance," in Tax Policy and the Economy, ed. James Poterba (Cambridge, MA: MIT Press, 2002), 67 -114.

١٠٥- للاطلاع على أمثلة في الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى، انظر:

Behavioral Insights Team,https://www.gov.uk!government/organisations/behaviouralinsights-team; National Institute on Aging, "Psychological Science and Behavioral Economics in the Service of Public Policy," meeting summary, National Institutes of Health, Washington, D.C., May 22,2013, http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/psychological_science_and_behavioral_economics.pdf.

١٠٦-

Edward. L. Glaeser, "Paternalism and Psychology," University of Chicago Law Review 73 (2006): 144.

١٠٧-

Michael S. Barr, Sendhil Mullainathan, and Eldar Shafir, "Behavorally Informed Regulation," in The Behavioral Foundations of Public Policy, ed. Eldar Shafir (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012), 457.

١٠٨-

Wolfgang Pesendorfer, "Behavioral Economics Comes of Age: A Review Essay on Advances in Behavioral Economics," Journal of Economic Literature 44, no. 3 (2006): 712 -2l.

١٠٩-

Amir et al., "Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy."

١١٠-

Ann Chih Lin, Reform in the Making: The Implementation of Social Policy in Prison (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000).

الفصل الثالث:

١- للاطلاع على تطبيق عن تنفيذ سياسة ما، انظر:

Michael J. R. Butler and Peter M. Allen, "Understanding Policy Implementation Processes as Self-Organizing Systems," Public Management Review 10, no. 3 (2008): 421 - 40.

ولمزيد من المعلومات عن تطوير نظرية التعقيد في العلوم الطبيعية، انظر:

Melanie Mitchell, Complexity: A Guided Tour (New York: Oxford University Press, 2011).

٢-

Richard E. Matland, "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 -74.

٣-

Malcolm L. Goggin, "The 'Too Few Cases/Too Many Variables' Problem in Implementation Research, "Political Research Quarterly 39, no. 2 (1986): 328 -47.

٤-

Neil Fligstein and Doug McAdam,A Theory of Fields (Oxford: Oxford University Press, 2012).

٥-

Ibid

.٦

W Richard Scott, Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1986).

-٧

Fligstein and McAdarn, Theory of Fields.

مــن خلال مراجعتنا لهــذه النظرية، وجدنا عدداً كبيراً من مقالات مراجعــة مناظرة (أربعة وثلاثين مقالاً) نُشرت منذ عام ٢٠١٠. أما الغالبية العظمى منها (٨٩ في المائة) فتركز على نظم المستويات الأكبر في المجتمع، بينما يقوم عددٌ قليلٌ منها بتطبيق ذلك على المنظمات؛ ومما لاشك فيه أن ذلك يعكس الخلفية الاجتماعية لواضعي تلك المقالات. وللوقوف على نوعية منتقاة من تلك المقالات، انظر:

Seth Abrutyn, "Toward a Theory of Institutional Ecology: The Dynamics of Macro Structural Space," Review of European Studies 4, no. 5 (2012): 167 -81; Dustin Avent-Holt, "The Political Dynamics of

Market Organization: Cultural Framing, Neoliberalism, and the Case of Airline Deregulation," Sociological Theory 30, no. 4 (2013): 283 - 302; Stephan Bernhard, "Beyond Constructivism: The Political Sociology of an EU Policy Field," International Political Sociology 5, no. 4 (2011):426 -45;

Edward. J. Carberry and Brayden G. King, "Defensive Practice Adoption in the Face of Organizational Stigma: Impression Management and the Diffusion of Stock Option Expensing, "Journal of Management Studies 49,no. 7 (2012): 1137 - 67; Marie-Laure Djelic, "When Limited Liability Was

(Still) an Issue: Mobilization and Politics of Signification in 19th-Century England," Organization Studies 34,nos. 5 - 6 (2013):595 - 621; Hayriye Ozen and Sukru Ozen, "Interactions in and between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in Gold-Mining

Fields in Turkey," Organization and Environment 24, no. 4 (2011): 343 - 63; Thomas K. Rudel and Patrick Meyfroidt, "Organizing Anarchy: The Food Security-Biodiversity-Climate Crisis and the Genesis of Rural Land Use Planning in the Developing World," Land Use Policy 36 (2014): 239 - 47;

Marc Schneiberg, "Movements as Political Conditions for Diffusion: Anti-Corporate Movements and the Spread of Cooperative Forms in American Capitalism," Organization Studies 34, nos. 5 - 6 (2013):653 - 82.

٨- وصف الباحثون الســابقون مجالات العمل الإستراتيجي ومســتويات التطبيق على أنها "دمى روسية" متشــابكة. وبينما نتوافق على هذه المجازية التشــابكية، فإن الغشاء المحيط بكل دمية روسية تجده صلباً وغير قابل للاختراق - مشكلاً ذلك كياناً مميزاً بشكلٍ كاملٍ وإن كان متشابكاً. وفي المقابل، نقترح أن يمثل الكيان الاجتماعي لكل مستوى "غشاء قابلاً للاختراق".

٩- تتشكل أفكارنا هنا من خلال الكتابات الموضوعة في العلوم المؤسسية التي تشير إلى هذه الاصطلاحات:

Yeheskel Hasenfeld, Human Service Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983); Richard Daft, Organizational Theory and Design, 9th ed. (Boston: South-Western, 2006); and Jodi Sandfort, "Human Service Organizational Technology," in Human Services as Complex Organizations, 2nd ed., ed. Yeheskel Hasenfeld (New York: SAGE,2010),269 -90.

-١٠

Jeffrey Pressman and Aaron Wildavsky, Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. (Berkeley: University of California Press, 1984), 212.

١١- على سبيل المثال، يقسم تصنيف Richard Matland السياسات استناداً إلى درجة الغموض والتعارض. حيــث يتم اكتســاب التقنية مــن خلال بعد الغموض - فالسياســات إما أن تتميــز بوضوح الأهداف والوسائل (التقنيات) في معالجة الأهداف، وإما أن تكون مبهمة تفتقر إلى وضوح الأهداف أو التقنيات المناسبة لتحقيق الأهداف. وبينما قد يكون تصنيف الغموض الكلي في السياسة مفيداً في اكتشاف ذلك، إلا أنه عملياً يفرط في تبسيط بعض السمات الأهم للتقنية التي يفترض فهمها لتحسين التطبيق، انظر:

Matland, "Synthesizing the Implementation Literature," 145 -74.

١٢- لبلــوغ هذا الطموح، نتبع مســلك باحثين آخريــن ممن قاموا بالتحليل للوصــول إلى فهم العمليات المعقدة مثل القيادة؛ انظر:

Barbara Crosby and John Bryson, Leadership Can Be Taught (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

١٣- يســتمد مفهوم هذه النطاقات من علم الاجتماع المؤســسي ومن كتابات الأعمال التجارية عن الإدارة الإســتراتيجية، حيث تتخذ المنظمات قرارات بخصوص الأنشــطة الأساســية في ضوء المهارات والموارد والبيئة التنافسية. انظرعلى سبيل المثال:

James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967); Michael E. Porter,Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).

١٤- على سبيل المثال، يشير مفهموم التطبيق في كتابات Pressman وWildavskyإلى المنطق السببي عند مناقشة التطبيق.

١٥- على سبيل المثال،

Pressman and Wildavsky, Implementation, and Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier, Implementation and Public Policy (Lanham, MD: University Press of America, 1989).

١٦- هذا التمايز طوره Yeheskel Hasenfeld في

Human Service Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983).

١٧-

Mazmanian and Sabatier, Implementation and Public Policy.

١٨- يستمد الموجز الكلاسيكي لهذا البحث من

Louis W. Fry, "Technology-Structure Research," Academy of Management Journal 25, no. 3 (1982): 532 -52.

١٩-

Trevor L. Brown, Matthew Potoski, and David M Van Slyke, "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets," Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 -31.

٢٠-

Michael D. Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice," Administrative Science Quarterly 17, no.1 (1972): 1- 25;

John W. Kingdon, Agendas, Alternatives, and Public Policies, 2nd ed. (New York: HarperCollins, 1995).

٢١-

Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach (San Francisco: Chandler, 1962); Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," Academy of Management Review 20, no. 3 (1995): 571 -610.

٢٢- انظرعلى سبيل المثال:

Mazmanian and Sabatier, Implementation and Public Policy.

٢٣-

Gary L Wamsley and Mayer N. Zald, "The Political Economy of Public Organizations," Public Administration Review 33, no. 1 (1973): 6273-; Barry Bozeman, All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories (San Francisco: Iossey-Bass, 1987); Stephanie Moulton, "Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness," Public Administration Review 69, no. 5 (2009): 889 -900.

٢٤-

Bozeman, All Organizations Are Public.

٢٥-

David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector (New York: Plume Books, 1992).

٢٦-

Leisha DeHart-Davis, "Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules," Journal of Public Administration Research and Theory 19, no. 2 (2009): 361 - 84.

٢٧- تظهــر هذه النقطة في كتــاب Fligstein وTheory of Fields ،McAdams، لكنها موجودة أيضاً في الكتابات المؤسسية منذ عام ١٩٤٠، انظر:

Hal G. Rainey, Understanding and Managing Public Organizations, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2009)

للاطلاع على نظرة عامة وتوضيح تصويري عن ذلك فيما يتعلق بأهمية الصيغة وحجم الموارد المالية في تشكيل عمليات المنظمات غير الربحية.

٢٨- ويتم مناقشة كثيراً من الأمور المرتبطة بالطريق الذي يمكن لموارد التطبيق أن تشكل من خلاله أنشطة مجال العمل الإستراتيجي في الفصل الرابع، كما يستمد من عمل. Heather Hill انظر:

Heather C. Hill, "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform," Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 3 (2003): 265 -82.

٢٩-

Clifford Geertz, The Interpretation of Cultures (New York: Basic Books, 1973).

٣٠- لشرح أكثر تفصيلاً لهذا التعريف، انظر:

Anne M. Khademian, Working with Culture: The Way the Job Gets Done in Public Programs (Washington, DC: CQ Press, 2002).

٣١-

Karl E. Weick, Sensemaking in Organizations (Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995).

٣٢- انظر:

Fligstein and McAdam, Theory of Fields, chap. 2.

٣٣-

Ann Chih Lin, Reform in the Making: The Implementation of Social Policy in Prison (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000), 8.

٣٤-

Ibid., 166.

٣٥- انظر:

the standards document: http://www.homeownershipstandards.com/Home/Home.aspx.

٣٦- أحياناً يشار إلى ذلك بمصطلح المؤسساتية:

Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 147-60.

٣٧- الإطار المتفق عليه المستخدم للتعليم الإداري هو

Edgar H. Schein, Organizational Culture and Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

٣٨-

Weick, Sensemaking; Khademian, Working with Culture; Jodi Sandfort, "Moving beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 4 (2000): 729 -56.

٣٩-

Jodi Sandfort, "The Structural Impediments to Human Service Collaboration: The Case of Frontlines Welfare Reform Implementation," Social Service Review 73, no. 3 (1999): 314 -39.

٤٠-

Linda Smircich, Peter Frost, Larry Moore, M. Louis, M. Lundberg, and Joanne Martin, "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" Organizational Culture 23 (1985): 55 -72.

٤١-

Christopher Ansell, Schism and Solidarity in Social Movements: The Politics of Labor in the French Third Republic (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).

٤٢- وبطريق مبسط، تعد هذه هي الدفعة الأساسية لإطار ائتلاف الدعم الذي استخدم بشكل كبير لتحليل صناعة السياسة في النطاق البيئي.

Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith, Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach (Boulder, CO: Westview Press, 1993); Christopher M. Weible, Paul A. Sabatier, and Kelly McQueen, "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework," Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 121 - 40.

الجزء الثاني:

١-

Peter Block, Community: The Structure of Belonging (San Francisco: Berrett-Koehler, 2008), 29.

٢-

Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers, Presence: Human Purpose and the Field of the Future (New York: Crown, 2008), 145.

الفصل الرابع:

١-

Edward Goetz and Mara S. Sidney, "Local Policy Subsystems and Issue Definition: An Analysis of Community Development Policy Change," Urban Affairs Review 32, no. 40 (1997): 490-512; H. Brinton Milward and Gary L. Wamsley, "Policy Subsystems, Networks, and the Tools of Public Management," in Public Policy Formation, ed. Thomas A. J. Koonen and Kenneth Hanf(Boulder, CO: Westview Press, 1984), 105.

في بعض الحالات، انظر:

Walter J. M. Kickert, Eric-Hans Klijn, and loop F. M. Koppenjan, Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector (London: SAGE, 1997)-

كما يشار إليها أيضاً بأنها نمط من أنماط "شبكة السياسة." وأكثر الاستخدمات اتساقاً مع تلك المقدمة هنا كانت "تراكيب التطبيق المركزة" التي ناقشها

Benny Hjern and David O. Porter, "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis," Organization Studies 2, no. 3964 (1981): 211 -27.

٢- توجد كتابات موضوعة بشــكل جيد عن المجالات المؤسســية التي تمت مناقشتها أخيراً في هذا الفصل. هذه الكتابات بجانب غيرها من نظريات اجتماعية أخرى تشــكل أســاس إطار مجال السياســة الذي نستخدمه، انظر:

Melissa Stone and Jodi R. Sandfort, "Building a Policy Fields Framework to Inform Research in Nonprofit Organizations," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 38, no. 6 (2009): 1054 -75; Jodi R. Sandfort, "Nonprofits within Policy Fields," Journal of Policy Analysis and Management 29, no. 3 (2010): 637 - 44.

٣-

Hjern and Porter, "Implementation Structures."

ويمكن اكتشاف فكرة مشابهة في الكتابات الخاصة بالنظم الفرعية للسياسة:

Milward and Wamsley, "Policy Subsystems"; Paul A. Sabatier, 'An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein," Policy Sciences 21, nos. 2 - 3 (1988): 129~68;Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith, Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach (Boulder, CO: WestviewPress, 1993).

٤- لو سلمنا بأن مجالات السياسة تساوي الأسواق وأن نطاقات السياسة تساوي الصناعات؛ انظر:

Paul Burstein, "Policy Domains: Organization, Culture and PolicyOutcomes," Annual Review of Sociology 17,no. 1 (1991): 327 -50.

٥- تميل الأبحاث المتعلقة بنشر الحكومة لأفكار السياســة إلى التركيز على المعايير العامة للسياسة بدلاً من محددات التطبيق.

Joe Soss, Richard C. Fording, and Sanford F. Schram, Disciplining the Poor: Neoliberal Paternalism and the Persistent Power of Race (Chicago: University of Chicago Press, 2011); Frances Stokes Berry and William D. Berry, "Innovation and Diffusion Models in Policy Research," in Theories of the Policy Process, ed. Paul A. Sabatier (Boulder, CO: Westview Press, 1999), 169 -200; Brenda K. Bushouse, University Preschool: Policy Change, Stability, and the Pew Charitable Trusts (Albany, NY: SUNY Press, 2009).

انظر أيضاً

Christopher M. Weible, Paul A. Sabatier, and Kelly McQueen, "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework," Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 121 -40,

الذي يعكس حقيقة أن دراســات كثيرة فحصت إطار إئتلاف الدعم ذا الصلة، إلا أن القليل منها قد تم بحثها بطريقة منهجية.

-٦

Stone and Sandfort, "Building a Policy Fields Framework." Sandfort, "Nonprofits within PolicyFields,"637 - 44.

-٧

Laurence O'Toole [r., American Intergovernmental Relations: Foundations, Perspectives, and Issues, vol. 4 (Washington, DC: Congressional Quarterly Press, 2007);Chung-Lae Cho and Deil S. Wright, "The Devolution Revolution in Intergovernmental Relations in the 1990s:Changes in Cooperative and Coercive State-National Relations as Perceived by State Administrators," Journal of Public Administration Research and Theory 14,no. 4 (2004): 447 -68.

-٨

O'Toole, American Intergovernmental Relations.

-٩

Cho and Wright, "The Devolution Revolution in Intergovernmental Relations in the 1990s," 447 -68; John E. Chubb, "The Political Economy of Federalism," American Political Science Review 79, no. 4 (1985):994 -1015; Daniel J. Elazar, "The Shaping of Intergovernmental Relations in the Twentieth Century," Annals of the American Academy of Political and Social Science 359, no. 1 (1965): 10 -22; Paul Peterson, The Price of Federalism (Washington, DC: Brookings Institution, 1995);O'Toole, American Intergovernmental Relations.

١٠- يــرى بعض الباحثين أن حتــى تحديات التطبيق تمثل مؤشرات حقيقية لنجاح أكبر في النظام الفيدرالي استناداً إلى فصل القوى في قلب حكومة ماديسونية، انظر:

Barbara Ferman, "When Failure Is Success: Implementation and Madisonian Government," in Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box, ed. Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista (New York: Greenwood Press, 1990),39 -50.

١١- يتم استعراض هذه النقاط وغيرها من النقاط الذكية في

Martha Derthinck, Keeping the Compound Republic (Washington,DC: Brookings Institution Press, 2001).

١٢-

Chris Skelcher, "Public-Private Partnerships and Hybridity," in The Oxford Handbook of Public Management, ed. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Ir., and Christopher Pollitt (Oxford: Oxford University Press, 2005), 347 -70; Jodi R. Sandfort and H. Brinton Milward, "Collaborative Service Provision in the Public Sector," in Handbook of Inter-Organizational Relations, ed. Steve Cropper, Mark Ebbers, Chris Huxham, and Peter Smith Ring (Oxford: Oxford University Press, 2008), 147 -74; Steven Rathgeb Smith and Michael Lipsky, Non-Profits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993); Lester Salamon, Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1995).

١٣-

Lester Salamon, The Tools of Government: A Guide to the New Governance (Oxford: Oxford University Press, 2002).

١٤-

Laurence J. O'Toole, "Treating Networks Seriously, "Public Administration Review 57, no. 1(1997):45.

١٥-

As KeithG. Provan, Amy Fish, and Ioerg Sydownote in "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks," Journal of Management 33, no. 3 (2007): 479 -516,

تباطأ تطوير بحث الشــبكات الكلية بشكل كبير بســبب تكاليف دراسة الشبكات الكلية وتعقيدها بمرور الزمن.

١٦-

Paul DiMaggio, "State Expansion and Organizational Fields, "in Organizational Theory and Public Policy, ed. Richard Hall and Robert Quinn (Beverly Hills, CA: SAGE,1983), 147 - 61.

للنظرية المؤسسية، انظر: لتفسير أكثر شمولية

Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," in The New Institutionalism in Organizational Analysis, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (Chicago: University of Chicago Press, 1991).

١٧- يختلف هذا عن افتراض غيرهم من الباحثين مثل علماء السياسة ممن يتبنون نهج ائتلاف الدعم:

Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins-Smith, Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach (Boulder, CO: WestviewPress, 1993);Weibleet al., "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework," 121 -40,

الــذي يؤكد على المنافســة بين مجموعــات فرعية على موارد نــادرة. وتقوم نظريــة مجال العمل الإستراتيجي التي تؤكد تحليلنا هذا بدمج كلا المنظورين.

١٨- لمراجعة هذا النهج في القطاع العام، انظر:

Trevor 1. Brown, Matthew Potoski, and David M. Van Slyke, "Trust and Contract Completeness in the Public Sector, "Local Government Studies 33, no. 4 (2007): 607-23; Anthony M. Bertelli and Craig R. Smith, "Relational Contracting and Network Management, "Journal of Public Administration Research and Theory 20, no. 1 (2010):i21-i40.

١٩-

Erik-Hans Klijn and Iurian Edelenbos, "Metagovernanceas Network Management," in Theories of Democratic Network Governance, ed. Eva Sorenson and Jacob Torfing (New York: Palgrave Macmillan, 2008).

٢٠- كما لاحظ آخرون ذلك، انظر:

Robert McGuire and Michael McGuire, "Inside the Matrix: Integrating the Paradigms of Intergovernmental and Network Management," International Journal of Public Administration 26, no. 12 (2003): 1401 -22; Laurence O'Toole, "The Theory-Practice Issue in Policy Implementation Research," Public Administration 82, no. 2 (2004): 309 - 29.

٢١- كان أول من وثق هذه الفكرة Benny Hjern وDavid O. Porter في

"Implementation Structures: A New Unit of Administrative. Analysis," Organization Studies 2, no. 3964 (1981): 211 - 27,

وذلك من خلال مقالهم المفيد الذي يصف وظيفة كيانات تطبيق محلية.

٢٢- وهنا نقدم تعريفاً أكثر شـمولية للطرق التي تشـارك من خلالها المنظمات في مجالات السياسة. وهنا نشـير إلى تطبيق صـدر قبل ذلك لـ"Sandfort " Nonprofits within Policy Fields حيث يصف الأدوار التـي تلعبها المنظمات غير الربحية في مجالين سياسـيين مختلفين. وفي هذين السـياقين، تقدم المنظمات غير الربحية خدمات عضوية مهنية ودعم سياسي وتغير في النظم وإدارة البرامج وبناء الأهلية وتسليم الخدمة.

٢٣-

Stephen Goldsmith and William Eggers showcase this in their book Governing by Network (Washington, DC: Brookings Institutions Press, 2004).

٢٤- وعند تطبيق المنظمات غير الربحية لنظريات الولاية فإنها أحياناً تصنف على أنها مؤسسـات وسـاطة تتدخـل بين المواطنين والحكومة. وفي مختلف الكتابات نجد أن هذا المصطلح يسـتخدم أيضاً لتمثيل المنظمات التي تلعب أدواراً مختلفة تماماً؛ فعلى سبيل المثال، انظر:

David Brown and Archana Kalegaonkar, "Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 31, no. 2 (2002): 231 -58, or

Meredith Honig, "The New Middle Management: Intermediary Organizations in Education Policy Implementation," Educational Evaluation and Policy Analysis 26, no. 1 (2004): 65 -87.

ولتوضيـح هذا التصـور، نقوم بتعديـل إطار طـوره Clickman وServon لوصـف أدوار جهات الوساطة الخاصة بالتنمية الاقتصادية في المجتمع التي ركزت على بناء قدرة البرامج والمنظمات والشبكات والماليات والسياسة، انظر:

Norman Glickman and Lisa J. Servon, "More Than Bricks and Sticks: What Is Community Development Capacity?" Housing Policy Debate 9, no. 3 (1998): 497 or Norman Glickman, "By the Numbers: Measuring Community Development Corporations' Capacity," Journal of Planning Education and Research 22, no. 3 (2003): 240 -56.

٢٥-

Parents as Teachers National Center (2014), http://www.parentsasteachers. org/.

٢٦-

Keith Provan, and H. Brinton Milward, "A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems," Administrative Science Quarterly 40 (1995): 1 -33.

٢٧- ومن المثير أن كثيراً منها تكون محل تساؤل الباحثين ويكون ذلك على الأرجح بسبب أنها تتشكل من مبادرة عامة ومرئية.

٢٨-

James Mahoney, "Path Dependence in Historical Sociology," Theory and Society 29, no. 4 (2000): 507 -48; Paul Pierson, "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics," American Political Science Review 94, no. 2 (2000): 251 -67; Paul A. David, "Why Are Institutions the 'Carriers of History'? Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organizations and Institutions," Structural Change and Economic Dynamics 5, no. 2 (1994): 205 -20.

-٢٩

Heather C. Hill, "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform," Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 1(2003): 265 -82.

-٣٠ نستكشف هذه الكتابات بالتفصيل في الفصل السادس، انظر:

Michael Lipsky, Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services (New York: Russell Sage Foundation, 1980).

-٣١

Erik-Hans Klijn, Jurian Edelenbos, and Bram Steijn, "Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes," Administration and Society 42, no. 2 (2010): 193 -221.

-٣٢

Eric-Hans Klijn and Geert R. Teisman, "Strategies and Games in Networks," in Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector, ed. Walter J. M. Kickert, Eric-Hans Klijn, and loop F. M. Koppenj an (London: SAGE, 1997),98 -118; Jodi R. Sandfort, "The Structural Impediments to Human Service Collaboration: The Case of Frontline Welfare Reform Implementation," Social Service Review 73, no. 3 (1999): 314 -39.

-٣٣

Salamon, The Tools of Government, 19.

-٣٤

Ibid.

-٣٥ فيديو قصير عن تحليل مجال السياسة تجده على هذا الموقع الإلكتروني

http://www.hubertproject.org.

-٣٦ بالإضافـة إلى اللاعبين، يتحـدث Bryson أيضاً عن واضعي التصور والموضوعـات والتجمع بوصفهم أصحاب المصلحة في عملية التغيير، انظر:

John M. Bryson, "What to Do When Stakeholders Matter," Public Management Review 6, no. 1 (2004): 21 -53.

٣٧- توجد تقنيات أخرى لتدريس هذا النوع من التحليل في الفصول الدراسية؛ انظر:

Jodi Sandfort and Melissa Stone, "Analyzing Policy Fields: Helping Students Understand Complex State and Local Contexts," Journal of Public Affairs Education 14, no. 2 (2008): 129 -48.

٣٨-

John M. Bryson, Fran Ackermann, Colin Eden, and Charles B. Finn, Visible Thinking: Unlocking Causal Mapping for Practical Business Results (Hoboken, NJ: Wiley, 2004); Sandfort and Stone, "Analyzing Policy Fields," 129 -48.

٣٩- كما اشتركت ولاية مينوسوتا تاريخياً ومدنياً في هذا العمل وكذلك يونايتد واي (United Way) وجهات تمويل خاصة أخرى كلها لعبت أدواراً فعالة في ذلك، حيث وفروا نحو ٢٤ مليون دولار أمريكي لميدان العمل في ٢٠٠٧. كما أسس قادة العمل الخاص منحة مينوسوتا غير الربحية للتعلم المبكر بهدف تمويل التنمية والبحث في هذا المجال.

٤٠-

DiMaggio and Powell, "The Iron Cage Revisited"; Susan M. Miller and Stephanie Moulton, "Publicness in Policy Environments: A Multilevel Analysis of Substance Abuse Treatment Services," Journal of Public Administration Research and Theory 24, no. 3 (2014): 553 -89.

٤١-

William D. Berry and Brady Baybeck, "Using Geographic Information Systems to Study Interstate Competition," American Political Science Review 99, no. 4 (2005): 505 -19; Charles R. Shipan and Craig Volden, "The Mechanisms of Policy Diffusion," American Journal of Political Science 52, no. 4 (2008): 840 -57.

الفصل الخامس:

١. على سبيل المثال، انظر:

Hal G. Rainey, Understanding and Managing Public Organizations (San Francisco: Iossey-Bass, 2014).

-٢

Robert D. Behn, "The Big Questions of Public Management," Public Administration Review 55, no. 4 (1995): 313 -24.

-٣

Robbie Waters Robichau and Laurence E. Lynn Ir., "The Implementation of Public Policy: Still the Missing Link," Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 21 -36.

-٤

W. Richard Scott, Organizations as Rational, Natural and Open Systems, 5th ed. (New York: Prentice Hall, 2003), 11.

-٥

James G. March and Herbert Alexander Simon, Organizations (New York: Wiley, 1958).

-٦

James G. March and Iohan P. Olsen, "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government," American Political Science Review 77, no. 2 (1983): 281 -96.

-٧

Paul Berman, The Study of Micro and Macro Implementation of Social Policy (Santa Monica, CA: Rand, 1978).

-٨

Ibid.

٩-

Laurence E. Lynn, Carolyn J.Heinrich, and Carolyn J. Hill, Improving Governance: A New Logic for Empirical Research (Washington, DC: Georgetown University Press, 2001).

١٠- انظرعلى سبيل المثال،

JoeSoss, Sanford F. Schram, Thomas P. Vartanian, and Erin O'Brien, "Setting the Terms of Relief: Explaining State Policy Choices in the Devolution Revolution," American Journal of Political Science 45, no. 2 (2001): 378 -95.

١١- انظرعلى سبيل المثال،

Carolyn J. Heinrich and Elizabeth Fournier, "Dimensions of Publicness and Performance in Substance Abuse Treatment Organizations, "Journal of Policy Analysis and Management 23, no. 1 (2004): 49 -70; Susan Meyer Goldstein and Michael Naor, "Linking Publicness to Operations Management Practices: A Study of Quality Management Practices in Hospitals, "Journal of Operations Management 23, no. 2 (2005): 209 -28; Iaap Dronkers and Peter Robert, "Differences in Scholastic Achievement of Public, Private Government-Dependent, and Private Independent Schools: A Cross-National Analysis, "Educational Policy 22, no. 4 (2008): 541 -77.

١٢- انظر على سبيل المثال، الاختلافات بين جهات إساءة استخدام المواد الذين يعملون في ولايات مختلفة:

Susan M. Miller and Stephanie Moulton. "Publicness in Policy Environments: A Multilevel Analysis of Substance Abuse Treatment Services," Journal of Public Administration Research and Theory 24, no. 3 (2014): 553 -89.

١٣- انظر على سبيل المثال:

David M. Van Slyke, "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship," Journal of Public Administration Research and Theory 17, no. 2 (2007): 157 -87.

-١٤

Kenneth D. Boulding, "General Systems Theory: The Skeleton of Science," Management Science 2, no. 3 (1956): 127 -39; Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York: Wiley, 1978).

-١٥

Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper, 1978).

-١٦

Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 284 -301.

-١٧

Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,rev. ed. (New York: Doubleday, 2006).

-١٨

Pamela Herd, Thomas DeLeire, Hope Harvey, and Donald P. Moynihan, "Shifting Administrative Burden to the State: The Case of Medicaid Take-Up," Public Administration Review 73, no. sl (2013): S69-S81.

-١٩

Ibid.

-٢٠

Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, "Organizational Strategy, Structure, and Process," Academy of Management Review 3, no. 3 (1978): 546 -62.

-٢١

Sanjay K. Pandey and Patrick G. Scott, "Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures," Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 4 (2002): 553 -80.

-٢٢

David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming Government (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).

-٢٣

Theodore H. Poister, Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

-٢٤

William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," Administrative Science Quarterly 25, no. 1 (1980): 129 -41.

-٢٥

Donald P. Moynihan, "The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance," in Motivation in Public Management: The Call of Public Service, ed. James 1.Perry and Annie Hondeghem (Oxford and New York: Oxford University Press, 2008), 247 -67.

-٢٦

Jay R. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View," Interfaces 4, no. 3 (1974): 28 -36.

-٢٧

Herbert A. Simon, Administrative Behavior, vol. 3. (New York: Free Press, 1948, revised 1976).

-٢٨

Barbara S. Romzek, "Enhancing Accountability," Handbook of Public Administration, 2nd ed., ed. James 1. Perry (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 102; Barbara S. Romzek and Patricia Wallace Ingraham, "Cross Pressures of Accountability: Initiative, Command, and Failure in the Ron Brown Plane Crash," Public Administration Review 60, no. 3 (2000): 240 - 53; Barbara S. Romzek and Melvin J. Dubnick, "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy," Public Administration Review 47, no. 3 (1987): 227 -38.

٢٩- انظر:

Mike Bresnen, Anna Goussevskaia, and Jacky Swan, "Embedding New Management Knowledge in Project-Based Organizations," Organization Studies 25, no. 9 (2004): 1535 -55; Dianne Waddell, "Program Management: The Next Step in the Evolution of Project Management?," Problems and Perspectives in Management, no. 3 (2005): 160 - 68; Joann Hackos and Janice Redish, User and Task Analysis for Interface Design (New York: Wiley, 1998).

٣٠-

Kathryn Tout and Jennifer Cleveland, Evaluation of Parent Aware: Minnesota's Quality Rating and Improvement System (Washington, DC: Child Trends, 2014).

٣١- أكـد التقييـم المبدئي للعام الأول من التوسـع في تطبيق البرنامج في الولايـة بأكملها أن المدربين كانوا ناجحين عموماً في تهيئة دعمهم لمقدمي الخدمة بشـكل يناسبهم وفي عمل علاقات إيجابية وفي تهيئة التدريب ومشاركة عدد أكبر من مقدمي الخدمة في جميع المراحل.

٣٢-

Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, "Organizational Strategy, Structure, and Process," Academy of Management Review 3, no. 3 (1978): 546 - 62.

٣٣- اقترح بحث Kirsten Gronbjerg الصادر أولاً ومنذ فترة طويلة أن خصائص موارد الدخل ذاتها تمارس ضغطاً مميزاً على عمليات المنظمات غير الربحية.

Kirsten Gronbjerg, Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and Community Development Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

الفصل السادس:

١-

Mary [o Bitner, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," Journal of Marketing 58, no. 4 (1994): 95106-; Linda L. Price, Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," Journal of Marketing 59, no. 2 (1995): 83 -97.

-٢

A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing 49, no. 4 (1985): 41 -50.

-٣

David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector (New York: Plume Books, 1992).

٤- يستكشف عددٌ من منظري السياسة هذا بالتفصيل. وللتعرف على تصور بديل وتبني مظاهر متعددة لـ"العمل العام"، انظر::

Harry C. Boyte, Common Wealth: A Return to Citizen Politics (London: Collier Macmillan, 1989) or Harry Boyte, The Citizen Solution (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2008).

-٥

Henry Mintzberg, «Managing Government, Governing Management," Harvard Business Review (May-June 1996): 77.

-٦

Michael Lipsky, Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services (New York: Russell Sage Foundation, 1980).

-٧

Ibid., xiii.

-٨

Richard E. Matland, «Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 -74.

-٩

Joel F. Handler, The Conditions of Discretion: Autonomy, Community, Bureaucracy (New York: Russell Sage Foundation, 1986); Matland, "Synthesizing"; and many others.

-١٠

Barry Bozeman, Bureaucracy and Red Tape (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

-١١

Steven Maynard-Moody and Michael Musheno, «State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 329 -58; Jodi R. Sandfort, "Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 4 (2000): 729 -56; Pamela Herd, Thomas Del.eire, Hope Harvey, and Donald P. Moynihan, "Shifting the Administrative Burden to the State: A Case Study of Medicaid Take-Up," Public Administration Review 73, no. sl (2013):S69-S81.

-١٢

Lipsky, Street-Level Bureaucracy, xii.

-١٣

Janet Coble Vinzant and Lane Crothers, Street-Level Leadership: Discretion and Legitimacy in Front-Line Public Service (Washington, DC: Georgetown University Press, 1998).

١٤- بدأ التركيز على ذلك في العمل الأولي لـ Lipsky واستمر خلال دراسات كثيرة. انظرعلى سبيل المثال،

Evelyn Z. Brodkin, "Bureaucracy Redux: Management Reformism and the Welfare State, "Journal of Public Administration Research and Theory 17,no. 1 (2006): 1 -17; Steven Maynard-Moody and Michael Musheno, Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Services (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003); Steven Maynard-Moody and Shannon Portillo, "Street-Level Bureaucracy Theory," in The Oxford Handbook of American Bureaucracy, ed. Robert F. Durant (Oxford: Oxford UniversityPress,2000);Carolyn J.Hill, "Casework Job Design and Client Outcomes in Welfare-to-Work Offices," Journal of Public Administration Research and Theory 16, no. 2 (2005): 263 -88; Heather C. Hill, "Understanding

Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform, "Journal of Public Administration Research and Theory 13,no. 3 (2003):265 -82.

١٥- للاطلاع على مثال معتبر لكلٍ من ذلك عند التعامل مع فئات مشابهة، انظر:

Maynard-Moody and Musheno, Cops, Teachers, Counselors,

وذلك للفئة الأولى. وانظر:

Joe Soss, Richard Fording, and Sanford F. Schram, "The Organization of Discipline: From Performance Management to Perversity and Punishment,"Journal of Public Administration Research and Theory 21, no. s2 (2011): S203 -32, and John Brehm and Scott Gates, Working; Shirking; and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997) للفئة الأخيرة.

١٦-

Eve E. Garrow and Oscar Grusky, "Institutional Logic and Street-Level Discretion: The Case of HIV Test Counseling, "Journal of Public Administration Research and Theory23,no.l (2012):103 -31;Maynard-Moody and Portillo, "Street-Level Bureaucracy Theory."

١٧- يناقش كثير من الباحثين أهمية البناء الاجتماعي للفئات المستهدفة في تصميم السياسة وتطبيقها. ويمكن الاطلاع على بيان شامل للأفكار الأساسية في

Anne Larason Schneider and Helen Ingram, Policy Design for Democracy (Lawrence: University of Kansas, 1997).

١٨-

Jeffrey Prottass People Processing: The Street-Level Bureaucrats in Public Service Bureaucracies (Lanham, MD: Lexington Books, 1979)discussed the moral nature of this process almost forty years ago. The idea was elaborated by Yeheskel Hasenfeld, Human Service Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983);Celeste Watkins-Hayes, The New Welfare Bureaucrats (Chicago: University of Chicago, 2009);Joe Soss, Richard C. Fording, and Sanford F. Schram, Disciplining the Poor: Neoliberal Paternalism and the Persistent Power of Race (Chicago: University of Chicago Press, 2011); Maynard-Moody and Musheno, Cops, Teachers, Counselors;

Lael R. Keiser, "State Bureaucratic Discretion and the Administration of Social Welfare Programs: The Case of Social Security Disability, "Journal of Public Administration Research and Theory 9, no. 1 (1999):87 -106.

١٩- هذا الاسهام المميز كان أول من وضعه Albert C. Hyde في:

"Feedback from Customers, Clients, and Captives," Bureaucrat 20, no. 4 (1991): 49 -53. It was reinforced in a more recent article by Trevor Brown, "Coercion versus Choice: Citizen Evaluations of Public Service Quality across Methods of Consumption," Public Administration Review 67, no. 3 (2007):559 -72.

-٢٠

Joe Soss, "Talking Our Way to Meaningful Explanations: A Practice Centered View of Interviewing for Interpretative Research," in Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn, ed. Dvora Yanowand Peregrine Schwartz-Shea (London: M. E. Sharp, 2007), 127 -49.

-٢١

Richard H. Thaler and Shlomo Benartzi, "Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving," Journal of Political Economy 112,no. s1 (2004):S164 -87.

٢٢- كما يبين R. Kent Weaver في:

"Compliance Regimes and Barriers to Behavioral Change," Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions 27, no. 2 (2013):243 -65,

يوجد كتابات معتبرة تمتد عبر العلوم السياسية وعلم الاقتصاد وعلم النفس والقانون تتناول سبب عدم امتثال الأفراد والمؤسسات مع السياسات العامة. وتقدم لنا مراجعته طرحاً شاملاً لتلك القضايا.

-٢٣

Richard E. Matland, "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 -74.

-٢٤

Steven Maynard-Moody and Michael Musheno, "State Agent or' Citizen Agent: Two Narratives of Discretion," Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 334.

-٢٥

Watkins-Hayes, The New Welfare Bureaucrats, 11.

٢٦- انظرعلى سبيل المثال:

David K. Cohen, "Revolution in One Classroom," Educational Evaluation and Policy Analysis 12, no. 3 (1990): 311 -29; David K. Cohen, Milbrey W. McLaughlin,and JoanTalbert, Teachingfor Understanding: Challenges for Policy and Practice (San Francisco: Iossey-Bass, 1993); James P. Spillane and John S. Zeuli, "Reform and Mathematics Teaching: Exploring Patterns of Practice in the Context of National State Reforms," Educational Evaluation and Policy Analysis 21, no. 1 (1999): 1 -27; David K. Cohen and Heather C. Hill, Learning Policy: When State Education Reform Works (NewHaven,CT:YaleUniversityPress,2001); Meredith 1.Honig, ed., New Directions in Education Policy Implementation: Confronting Complexity (Albany: State University of New YorkPress,2006).

٢٧- تستمد هذه النتائج المحددة من:

Maynard-Moody and Musheno, Cops, Teachers, Counselors; and Watkins-Hayes,The New Welfare Bureaucrats.

-٢٨

Aaron R. Lyon,Kristy Ludwig, Evalynn Romano, Skyler Leonard, Ann Vander Stoep, and Elizabeth McCauley,"If It's Worth My Time, I Will Make the Time': School-Based Providers' Decision-Making about Participating in an Evidence-Based Psychotherapy Consultation Program," Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 467 -81.

٢٩- بالإضافة إلى ذلك، يعتمد نموذج "الممارسات القائمة على الدليل" على عددٍ من الافتراضات المرتبطة بالموظفين الذين لا يتبنونه بالضرورة. أولاً، يفترض أن الموظفين مدربين بشكلٍ مهني ويتبنون منهجية

البحث التجريبي، خصوصاً دراســات الرقابة التجريبية مع الاســتعانة بواجبات عشــوائية تطلب من المشــاركين تكون مرتبطة بظروف معالجة متنوعة. ومع ذلــك، توجد صيغ معرفة أخرى كثيرة يجدها الموظفــون شرعية، مثل الخبرة. ثانياً، يســأل أعضاء فئــات الأقلية مجموعاتهم عن مــدى قابلية تلك الدراســات للتطبيــق. ثالثاً، يفترض أن وجــود قاعدة لهذا البحث ينبغــي أن تضمن تطبيقه. وتعكس مغالطات هذا الافتراض نتائج الجيل الأول من باحثي السياسة التي ناقشناها في الفصل الثاني.

٣٠-

Maynard-Moody and Musheno, Cops, Teachers, Counselors, 22.

٣١-

Ibid., 88.

٣٢-

Ibid., 44.

٣٣-

Marcia K. Meyers and Susan Vorsanger, "Street-Level Bureaucrats and the Implementation of Public Policy," in Handbook of Public Administration, ed. B. Guy Peters and John Pierre (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003), 245 -55.

٣٤-

Garrow and Grusky, "Institutional Logic and Street-Level Discretion." In addition, see Charles Glisson, Anthony Hemmelgarn, Philip Green, and Nathaniel J. Williams, "Randomized Trial of the Availability, Responsiveness and Continuity (ARC) Organizational Intervention for Improving Youth Outcomes in Community Mental Health Programs," Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry 52, no. 5 (2013): 493 -500; Gregory A. Aarons et aI., "The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence- Based Practice: A United States National Study," Implementation Science 7 (2012): 1 -15.

٣٥-

Garrow and Grusky, "Institutional Logic and Street-Level Discretion," 122.

٣٦- توجد كتابات متواصلة عن الإنتاج المشترك في الخدمات العامة، انظر:

Elinor Ostrom, "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development," World Development 24, no. 6 (1996): 1073 -87; John Alford, "Why Do Public-Sector Clients Coproduce?: Toward a Contingency Theory," Administration and Society 34, no. 1 (2002): 32 -56; Tony Bovaird, "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services," Public Administration Review 67, no. 5 (2007): 846 -60; Kathryn S. Quick and Martha S. Feldrnan, "Distinguishing Participation and Inclusion," Journal of Planning Education and Research 31, no. 3 (2011): 272 -90.

٣٧-

T. Elder and E. Powers, "The Incredible Shrinking Program," Research on Aging 28 (2006): 341 -58; L. D. Shore-Sheppard, "Stemming the Tide? The Effect of Expanding Medicaid Eligibility on Health Insurance Coverage," BE Journal of Economic Analysis & Policy 8, no. 6 (2008): 287 -303.

٣٨- للاطلاع على مراجعة نظامية للكتابات المنشورة في الفترة ما بين ١٩٧٧ و٢٠٠٨ وتاريخ مبادرات الدفع مقابل الأداء في حكومات الولايات والحكومات القومية، انظر:

James L. Perry, Trent A. Engbers, and So Yun Iun, "Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence," Public Administration Review 69, no. 1 (2008): 39 -51.

٣٩-

Donald P. Moynihan, The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform (Washington, DC: Georgetown University Press, 2008); Gwyn Bevan and Christopher Hood, "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health System," Public Administration 84, no. 3 (2006): 517 -38; Beryl A. Radin, Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values (Washington, DC: Georgetown University Press, 2006).

٤٠-

Bevan and Hood, "What's Measured Is What Matters," 517 -38.

٤١- تم سرد هذه المناقشـة الخاصة بعملية مسـاعدة HHF بالتفصيل لفي رسـالة بحث خاصة بالباحث Blair Russell، وهو مساعد باحث يعمل هيئة (OHFA) في تقييم برنامج. HHF

Blair D. Russell, "Examining the Barriers to Public Assistance Take-Up: Evidence from a Foreclosure Mitigation Program in Ohio" (PhD dissertation, Ohio State University,2013), https://etd.ohiolink.edu.

٤٢-

Nigel Cross, "Designerly Ways of Knowing, "Design Studies 3, no. 4 (1982): 221-27; Nigel Cross, "From a Design Science to a Design Discipline: Understanding Designerly Ways of Knowing and Thinking," in Design Research Now, ed. R. Michel (Basel: Birkhauser, 2007), 41 - 54; Nigel Cross, Design Thinking (London: Bloomsbury Academic,2011).

بالإضافـة إلى ذلك، توصل عددٌ من الباحثين إلى اسـتدلال التصميم المميز، فيعرضون كيفية اختلاف ذلك عن منطق التحليل والتقييم، الذي اسـتدلالاً يقوم على الاسـتنباط والاسـتقراء ليحدد ما ينبغي أن يكون وماهيته. وباستعراض عمل الفيلسوف، يتوصل الباحثون مفهوم الاستدلال التخميني الذي يتخيل ما قد يحدث استناداً إلى البيانات والخبرة. Charles Peirce

للاطلاع على مناقشة عن هذا المفهوم التقليدي، انظر:

Cross's work, as well as that by Maria Gonzalez and Willem Haselager, "Creativity: Surprise and Abductive Reasoning, Semiotica 153, no. 1 (2005): 325 -41 and other articles in a special issue of Semiotica 153 (2005).

٤٣-

Lipsky, Street-Level Bureaucracy.

الجزء الثالث:

١-

Donald ASchon, Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions (San Francisco: Jossey-Bass, 1987),4.

٢-

Henry Mintzberg, "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies," Long Range Planning 27, no. 3 (1994): 13.

٣-

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Double day, 1990); Parker Palmer, Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation (SanFrancisco:Iossey-Bass,1999).

٤- يلاحظ الباحثون بأن اكثر التغيرات حدوثاً يقع من خلال هذه الطرق وفي ظروف متســقة مع الأعراف المتبعــة لمجال العمل الإســتراتيجي (SAF) ومن خلال طرق لا تتعــارض مع النظام القائم. وتعد هذه تغيرات إضافية يتم التأكيد عليها في كتابات صنع القرار في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، انظر:

Charles E. Lindblom, "The Science of Muddling Through," Public Administration Review 19,no. 2 (1959):7988-.

يعتبر الباحثون أن ذلك نادر الحدوث ويناقشونه من منظور التوازن النقطي. انظر على سبيل المثال: ibid.

الفصل السابع:

١-

Annie Lowrey, "Treasury Faulted in Effort to Relieve Homeowners," New York Times, April 12,2012, http://www.nytimes.com/201212/04//business/ economy/ treasury-department -faulted-in-effort-to-relieve-homeowners. htm1?_r=O.

٢-

Christy L. Romero, Office of the Special Inspector General for the Troubled Asset Relief Program, "Factors Affecting Implementation of the Hardest Hit Fund," 2013, http://www.sigtarp.gov/audit%20reports/sigtarp_hhfaudit.pdf.

٣-

Jeffrey Pressman and Aaron Wildavsky, Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. (Berkeley: University of California Press, 1984).

٤- كثير من المعلومات الأساسـية المرتبطة بالبرنامج تستمد من المعلومات الموجودة على الموقع الإلكتروني للبرنامج

http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stabilityITARP-Programs/housing/hhf/Pagesldefault.aspx.

٥- من القسم الثاني من EESA كما وردت في

the Treasury RFPfor the HHF program. Department of the Treasury, "Housing Finance Agency Innovation Fund for the Hardest Hit Housing Markets (CCHFA Hardest-Hit Fund"): Guidelines for HFA Proposal Submission," http://www.treasury.gov/initiatives/ financial-stability/TARPPrograms/housing/Documents/HFA_Proposal_Guidelines_-_1st_Rd.pdf.

٦-

SIGTARP, "Factors Affecting Implementation of the Hardest Hit Fund."

٧- انظرعلى سبيل المثال:

Daniel Immergluck, "Neighborhoods in the Wake of the Debacle: Intrametropolitan Patterns of Foreclosed Properties," Urban Affairs Review 46, no. 1 (2010):3 -36.

٨- سياسياً، واجهت وزارة الخزانة ضغوطاً أيضاً لصرف تمويلات TARP. ومن خلال توزيع هذه التمويلات على الولايات في شـكل منـح مقطوعة ومنح الولايات سـلطة تقديرية لتخصيصها، اسـتطاعت وزارة الخزانة الالتزام بالمهملة الموضوعة لصرف تمويلات. TARP

٩- من عرض ولاية أوهايو لوزارة الخزانة: "اسـتخدم فريق الأجهزة المشـتركة بولاية أوهايو دعاوى البطالة الحاليـة من خلال مقارنتها بالإقرارات الضريبية لعام ٢٠٠٨ وتوصل بذلك إلى تقدير أن ٢٨٧٦٠٠ أسرة ممن لديها عضو يتلقى إعانة بطالة اعتباراً من ١٢ إبريل ٢٠١٠ قد نالها أيضاً رهن عقاري مسـتحق. ونحـو ٣٠ في المائـة من الـ٢٨٧٦٠٠ أربـاب تلك الأسرة العاطلين عن العمل قـد يكونون في حاجة إلى مسـاعدة لسـداد هذا الرهن، بفرض أن ١١ في المائة من الأسر متأخرون في سـداد رهونهم وأن ١٩ في المائة من أرباب هذه الأسر يسعون لنيل مساعدة لمنع حبس الرهن القائم بالفعل على رهونهم. ومن ثـم فقد قدر فريق الأجهزة المشـتركة بأن ٨٦٢٨٠ من الأسر العاطلـة في ولاية أوهايو يمكن أن يكونوا مؤهلين لاستعادة استقرار أوضاعهم حال موافاتهم لمعايير التأهيل الأخرى".

Ohio Housing Financing Agency, "Restoring Stability: A Save the Dream Initiative," http://www.treasury.gov/initiatives/financial- stability/programs/housing- programs/ hhf/ Documents/ HHFfinalproposal% 204 -11 -2011.pdf(Aprilll,20ll).

١٠-

Ohio Housing Financing Agency, "Restoring Stability: A Save the Dream Initiative."

١١-

US Department of the Treasury, "Hardest Hit Fund: Third Quarter 2013 Performance Summary," http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/ reports/Documents/Q320%13 2020%Hardest%20Hit%20 Fund%20 Program%20 Performance%20Summary%20FINAL%2012.17. 13.pdf (Sept.30,2013).

١٢- بينما تتشـابه الهياكل العامـة للتدخلات، إلا أن تفاوتاً كبيراً قد ظهر بـين الولايات بخصوص تفاصيل البرنامج مثل متطلبات التأهيل وهيكل المساعدة ومدتها.

١٣- انظرعـلى سـبيل المثال كيف قـام Senator Sherrod Brown (الديمقراطي – ولاية أوهايو) بتحفيز وزارة الخزانة على إعادة النظر في الحد الموضوع بخصوص اسـتخدام تمويلات الأسر الأكثر تضرراً لدفع مقابل المساعدة القانونية والاستشارات.

Sherrod Brown to Timothy Geithner, June 1, 2010, in "Sen. Brown Urges Sec. Geithner to Expand Access to Legal Aid and Counseling Assistance Programs," http:// www.brown.senate.gov/newsroom/press/release/sen-brown-urges-sec-geithner-to-expand-access-to-legal-aid-andcounseling-assistance-programs (June 1,2010).

١٤-

US Department of the Treasury, "Hardest Hit Fund: Third Quarter 2013 Performance Summary."

١٥- توصف هذه العملية قي مقالة بحثية تقييم المساعدة من خلال برنامج الأسر الأكثر تضرراً. انظر:

Blair Russell, Stephanie Moulton, and Rob Greenbaum, "Accessibility, Transaction Costs and the Take-up of Mortgage Assistance for Distressed Homeowners," Journal of Housing Economics 24, no. C (2014): 57 -74.

١٦-

Ibid

١٧- عملــت OHFA مع مبادرة "LeanOhio" الخاصة بالخدمات الإداريــة لإدارة أوهايو لتنظيم عملية التســجيل وتقديم الطلبات لأصحاب منازل الحالات الأكثر تضرراً. وتنشر لمحات من هذه المبادرة على موقع المبادرة الإلكتروني

"Simplified Process Aims to Make "Saving the Dream" 9 Times Faster for Struggling Homeowners" (August 1, 2012), http://lean.ohio.gov/Results/OHFAEligibilityDeterminationJuly2012.aspx.

١٨-

Warren Staley and Duane Benson, "Tax Dollars Well-Spent? It's Possible," Star Tribune, January 17,2013.

١٩-

National Research Council, Who Cares for Americas Children? Child Care Policy for the 1990s, ed. Cheryl D. Hayes, John 1. Palmer, and Martha J. Zaslow (Washington, DC: National Academy Press: 1990);Janet C. Gornick and Marcia K. Meyers, Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment (New York: Russell Sage Foundation, 2003); Brenda K.Bushouse, Universal Preschool: Policy Change, Stability, and the Pew Charitable Trusts (Albany, NY: SUNY Press, 2009).

٢٠- هذا التفصيل الوارد في عملية التطبيق – الذي يتم من خلاله منح أعلى تصنيف رعاية أبوية بشــكل تلقــائي لبعــض نوعيات البرامج (برامج تدار في المدرســة وبرنامــج Head Start ومراكز رعاية الطفل المعتمدة قومياً) - هذا التفصيل كان هو الآخر محل جدل كبير. وبشــكلٍ أســاسي، عكس ذلك أعراف ثقافية متعارضة في مجال السياســة - فبعض العناصر الفاعلة تؤكد أن برامج المدارس أو برامج Head Start أكثر مهنية، ومن ثم فإنها تتأثر بالبرامج الاختيارية مثل برنامج QRS.

٢١-

Aisha Ray, Parents Priorities in Selecting Early Care and Education Programs: Implications for Minnesota's Quality Rating and Improvement Systems, Minnesota Early Learning Foundation, 2008, http://www.pasrmn.orglMELF/Parent_Aware_Pilot_Research.

٢٢-

Dave Hage, Into the Fray: How a Funders Coalition Restored Momentum for Early Learning in Minnesota, 2011, http://fcd-us.org/resources/fray-howfunders-coalition -restored-momentum -early-learning-minnesota.

٢٣-

Kathryn Tout, Rebecca Starr, Jennifer Cleveland, Sharah Friese, Margaret Soli, and Ladia Albertson-Junkans, Statewide Expansion of Parent Aware: Year 1 Implementation Report, Parent Aware for School Readiness, 2011, http://www.pasrmn.org/worklresearch.

٢٤-

Richard Chase and Jennifer Valorose, Child Care Use in Minnesota: Report of the 2009 Statewide Household Child Care Survey (St. Paul, MN: Wilder Research Center, 2010). http://www.wilder.orglWilderResearch/Publications/Studies/Child%20Care%20Use%20in%20Minnesota%202009/Child%20Care%20Use%20in%20Minnesota,%20Full%20Report.pdf (accessed October 2,2013).

الفصل الثامن:

١-

Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Ronald A. Heifetz, Leadership without Easy Answers (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University,1994).

في الكتاب الأول، يناقش Heifetz بشكل حقيقي التحديات التقنية بوصفها "النمط ١" والتحديات التكيفية بوصفها "نمط ٢" و"نمط ٣". يظهر نمط ٢ عندما تكون المشكلة قابلة للتعريف في حين لا توجد حلول واضحة المعالم لها. أما في نمط ٣، فلا يكون تعريف المشكلة واضحاً والركائز الفنية غير متاحة. وبينما يتواجد كل ذلك بشكل مؤكد عند إصلاح عملية التطبيق، إلا أننا نركز على الاختلاف الأكثر تبسيطاً للوضع الحالي.

٢-

Heifetz and Linsky, Leadership on the Line, 58.

٣-

John Dewey, The Public and Its Problems (New York: Holt, 1927).

٤-

Jean Laveand Etienne Wenger, Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Cambridge: Cambridge University Press, 1991);John Forester, The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes (Cambridge, MA:MIT Press, 1999).

٥-

Eugene Bardach, A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, 3rd ed. (Washington, DC: CQ Press:2009); David Weimer and Aidan Vining, Policy Analysis: Concepts and Practice, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).

٦-

Mark H. Moore, Creating Public Value: Strategic Management in Government (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).

٧-

Adam Dahl and Joe Soss, "Neoliberalism for the Common Good? Public Value-Governance and the Downsizing of Democracy, "Public Administration Review 74, no. 4 (2014):496 -504.

٨-

Barry Bozeman, Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism (Washington, DC: Georgetown University Press, 2007),132.

٩- للاطلاع على مناقشة عن المعايير الأصلية الثمانية، انظر ibid.

١٠- يتوافق هذا مع معايير Bozeman بهدف "ضمان البقاء والكرامة الإنسانية" (انظر ملحوظة ٨).

١١- حدث هذا المثال القاسي حقيقةً في دراسة Tuskegee Syphilis عام ١٩٣٢ حيث تعرض نحو أربعمائة أمريــكي من أصل أفريقي للحرمان من علاج مرض كان بالإمكان علاجه، الأمر الذي أتاح للدراســة أن تجد مجموعة رقابية حقيقية لها.

Bozeman, Public Values and Public Interest.

١٢- يتشابه ذلك مع تعريف باحثي الشبكات لمصطلح شبكات بناء القدرة. فعلى سبيل المثال، انظر:

Brinton H. Milward and Keith G. Provan, A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006).

١٣- يتشابه ذلك مع معايير Bozeman المرتبطة "إتاحة جهة التوريد".

Bozeman, Public Values and Public Interest.

١٤- يتشابه هذا المعيار مع معايير Bozeman المرتبطة بـ"آليات تحديد القيم وتجميعها".

Bozeman, Public Values and Public Interest.

١٥- يؤكد بعض باحثي الديمقراطية هذه النقطة أكثر من تأكيدنا إياها في هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال، انظر:

Adam Dahl and Joe Soss, "Neoliberalisrn for the Common Good? Public Value-Governance and the Downsizing of Democracy," Public Administration Review 74, no. 4 (2014): 496 -504.

١٦- انظرعلى سبيل المثال:

Pierre Koning and Carolyn J. Heinrich, "Cream -Skimming, Parking and Other Intended and Unintended Effects of High-Powered, Performance- Based Contracts," Journal of Policy Analysis and Management 32, no. 3 (2013): 461 -83.

١٧- يتأثر فهمنا بالنظم المعقدة والمركبة بمجال إدارة المعرفة وعمل David Snowden. لمشــاهدة فيديو يتعلق بذلك، انظر:

Cognitive Edge, http://cognitive-edge.comllibrary/more/video/introduction-to-the-cyne fin-frameworkl. Also see David J. Snowden and Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," Harvard Business Review (November 2007): 1 -12.

١٨- منذ خمس وثلاثين ســنةً، وصف Richard Elmore هذين المنهجين المختلفين من الأساس ليعيد بعد ذلك تصميمهما في:

"Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions," Political Science Quarterly 94, no. 4 (1980): 601 -16.

١٩-

Ibid., 602.

٢٠-

On Amir, Dan Ariely, Alan Cooke, David Dunning, Nicholas Epley, Uri Gneezy, and Botond Koszegi, "Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy," Marketing Letters 16, nos. 3 -4 (2005): 443 -54.

٢١-

R. Kent Weaver, "Target Compliance: The Final Frontier of Policy Implementation," Brookings Issues in Governance Studies 27 (2009).

٢٢-

Richard H. Thaler and Shlomo Benartzi, "Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving," supplement to Journal of Political Economy 112,no. s1 (2004):S164 -87.

٢٣-

Brigitte C. Madrian and Dennis F. Shea, "The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior, "Quarterly Journal of Economics 116,no. 4 (2001): 1149 -87.

٢٤-

D. Kahneman and A. Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk," Econometrica 47 (1979):263 -91.

٢٥-

Thaler and Benartzi, "Save More Tomorrow."

٢٦- قصة سردت في

Tim Brown, Change by Design (New York: Harper Business, 2009), 50.

٢٧- تستمد هذه للفكرة من نظرية الاحتمالات. فبالنسبة للدراسة الكلاسيكية، انظر:

Paul Lawrence and Jay W. Lorche, Organizations and Environment (Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1967); James D. Thompson. Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967).

-٢٨

Karen J. Fryer, Jiju Antony, and Alex Douglas, "Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings," TQM Magazine 19,no. 5 (2007):497 -517.

-٢٩

Ibid., 497 -517.

٣٠- كغيرهــا من حكومــات الولايات، تبنــت حكومة أوهايو منهجــاً يســمي. LEAN وطبقاً لموقعها الإلكتروني: "تتمثل مهمة Lean Ohio في جعل الخدمات الحكومية في أوهايو أبسط وأسرع وأفضل وأقل تكلفةً. وباســتخدام طرق التحسين المســتمرة مثل Lean and Six Sigma، تقوم أجهزة ولاية أوهايــو بالقضاء على الروتــين وإزالة أوجه القصور وتحســين خدمة العملاء وتحقيــق نتائج قابلة للقياس."
انظر:

Ohio Department of Administrative Services, "About Lean Ohio," http://lean.ohio.gov/.

-٣١

Ohio Department of Administrative Services, "About Lean Ohio," http://lean.ohio.gov/.

٣٢- إن هذه النقطة المهمة التي تتعلق بالاستخدامات المختلفة لمعلومات الأداء ليست نقطة جديدة. انظر

Robert D. Behn, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures," Public Administration Review 63, no. 5 (2003):586 -606.

٣٣- لمناقشة ملائمة المكافآت والجزاءات المخصصة للتعاقد في القطاع العام، انظر:

TrevorL. Brown, Matthew Potoski, and David M. Van Slyke, "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets, "Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 -31.

٣٤- للاطلاع على مناقشة إضافية عن الرقابة المعيارية والميل نحو التحفيز الذاتي، انظر:

Donald P. Moynihan, "The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance," Public Service Motivation: State of the Science and Art 4 (2008): 247 -67.

للاطلاع على مناقشة عن التعاقد المبني على الثقة، انظر:

David M. Van Slyke, "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship," Journal of Public Administration Research and Theory 17, no. 2 (2007): 157 -87.

٣٥- يتأثر إدراكنا لذلك بنظرية عملية المعايرة لـCarl May وزملائه، تلك النظرية التي طُورت بهدف شرح كيفية دمج الممارســة القائمة على الدليل بشــكل فعال في الممارسة الإكلينيكية. ومع ذلك، فلا نزال أقل قناعةً من May في أن تكيفات مهمة قد لا تحدث أثناء الإصدار.

Carl R. May, Frances Mari, Tracy Finch, Anne MacFarlane et al., "Development of a Theory of Implementation and Integration: Normalization Process Theory," Implementation Science 4, no. 29 (2009): 19-; Carl May, "Toward sa General Theory of Implementation," Implementation Science 8, no. 1 (2013): 18.

٣٦-

David Snowden and Mary Boone, 'A Leader's Framework for Decision Making," Harvard Business Review (November 2007): 1 -12.

٣٧-

Daniel Goleman, "What Makes a Leader?" Harvard Business Review (November-December 1998): 93 -102. Goleman, a psychologist, was a science reporter at the New York Times but built off the research of John Mayer and Peter Salovey.

٣٨- في هــذا العمل، تبع Schon كلاً مــن Herbert Simon وEdger Schein وNathan Glazer الذين وضعوا فجوةً بين المعرفة المهنية ومتطلبات ممارسة العالم الحقيقي. انظر:

Donald A. Schon, The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action (New York: Basic Books, 1983)and Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions (San Francisco: Jossey-Bass,1987).

٣٩- Ibid

٤٠-

Martha S. Feldman and Wanda J. Orlikowski, "Theorizing Practice and , Practicing Theory," Organization Science 22, no. 5 (2011): 1240 -53; John Forester, "Learning to Improve Practice: Lessons from Practice Stories and Practitioners' Own Discourse

Analyses (or Why Only the Loons Show Up)," Planning Theory and Practice 13,no. 1 (2012): 11 -26; Chris Huxham and Siv Vangen, Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage (NewYork:Routledge,2005).

٤١-

Schon, The Reflective Practitioner, 268.

٤٢-

Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, Leadership on the Line: Staying Alive-through the Dangers of Leading (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

٤٣- مــن المعلوم جيداً أن الأهداف المادية تصبح أدوات مهمة عند اســتخدامها لتغيير العلاقات والنتائج. انظرعلى سبيل المثال:

Bruno Latour, Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory (Oxford: Oxford University Press, 2005); Martha S. Feldman, Anne Khademian, Helen Ingram, and Anne Scheider, "Ways of Knowing and Inclusive Management Practices," Public Administration Review 66,no. Sl (2006): S89-S99; Martha S. Feldman and Anne M. Khademian, (The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation," Governance 20, no. 2 (2007): 305 -24; Jodi Sandfort and Kathryn Quick, "Deliberative Technology in Use: Learning from the Art of Hosting," forthcoming in Public Administration Review.

٤٤-

Paul Carlile, "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development," Organizational Science 13, no. 4 (2002):442 -55.

٤٥-

Sandfort and Quick, "Deliberative Technology in Use."

٤٦-

Jim Spillane, Brian Reiser, and Todd Reimer, "Policy Implementation and Q(lgnition: Reframing and Refocusing Implementation Research," Review of Educational Research 72, no. 3 (2002):412.

-٤٧

Anne M. Khademian, Working with Culture: The Way the Job Gets Done in Public Programs (Washington DC: CQ Press, 2002); Edgar Schein, Organizational Culture and Learning (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992).

-٤٨

Neil Fligstein and Doug McAdam, A Theory of Fields (New York: Oxford University Press, 2012); "Social Skill and the Theory of Fields," Sociological Theory 19, no. 2 (2001): 105 -25.

-٤٩

Neil Fligstein and Doug McAdam, A Theory of Fields (New York: Oxford University Press, 2012); "Social Skill and the Theory of Fields," Sociological Theory 19, no. 2 (2001): 105 -25.

كما تحدثوا أيضاً عن الاستعارات الاشتقاقية، ووضعوا من خلالها تصورات وشروحات وابتكارات جديدة.

-٥٠

Erving Goffman, Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience (London: Harper & Row, 1974); Donald A. Schon and Martin Rein, Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies (New York: Basic Books, 1995); George Lakoff The Political Mind: A Cognitive Scientist's Guide to Your Brain and Its Politics (New York: Penguin Books, 2009).

-٥١ Ibid.

-٥٢ Fligstein and Mcadams, Theory of Fields.

-٥٣

Christian Bason, Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society (Bristol, UK: Policy Press, 2010); Tony Bovaird, "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction in Public Services," Public Administration Review (September-October 2007): 846 -60.

٥٤-

Bason, Leading Public Sector Innovation, 154.

ملحق (أ):

١- للاطـــلاع على موجز عـــن ذلك، انظرفيديو تحليل مجال السياســـة عـــلى. www.hubertproject.org
ويمكنك أن تجد الأساس البحثي في:

Jodi R. Sandfort and Melissa Middleton Stone, "Analyzing Policy Fields: Helping Students Understand Complex Policy Environments," Journal of Public Affairs Education 14, no. 2 (2008): 12845-; Melissa Stone and Jodi R. Sandfort, "Building a Policy Fields Framework to Inform Research in Nonprofit Organizations," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 38, no. 6 (2009): 1054 -75.

٢-

Lester Salamon, The Tools of Government: A Guide to the New Governance Oxford University Press, 2002).

٣-

Heather c. Hill, "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats'. Resources for Reform," Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 3 (July 2003): 269.

ملحق (ز):

١- لمزيد من المعلومات عن الاستدلال العقلي ومفهومه القديم في الفلسفة والعلوم الاجتماعية، انظر:

Peirce Edition Project, eds., The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings (Bloomington:. University of Indiana Press, 1998); Nigel Cross, Design Thinking (London: Bloomsbury Academic, 2011).



قائمة المراجع

PREFACE

March, James G., and Johan P. Olsen. "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government." American Political Science Review 77, no. 2 (1983): 281 -96.

Olsen, Johan P."Understanding Institutions and Logics of Appropriateness: Introductory Essay." Centre for European Studies. ARENA working paper 13, no. 7 (2007).

PART ONE INTRODUCTION

Olsen, Johan P."Understanding Institutions and Logics of Appropriateness: Introductory Essay." Centre for European Studies. ARENA working paper 13, no. 7 (2007).

Phillips, Sue. The Practical Gardening Encyclopedia. Surrey, UK: Colour Library Direct, 1997.

CHAPTER ONE

- Aarons, Gregory, Charles Glisson, Phillip D. Green, Kimberly Hoagwood, Kelly J. Kelleher, John A. Landsverk, John R. Weisz, Bruce Chorpita, Robert Gibbons, Evelyn Polk Green, Peter S. Jensen, Stephen Mayberg, Jeanne Miranda, Lawrence Palinkas, and Sonja Schoenwald. "The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence- Based Practice: A United States National Study." Implementation Science, no. 7 (2012):1 -15.
- Barzeley, Michael, and Fred Thompson. "Making Public Management a Design-Oriented Science." Working paper, School of Economics and Political Science, Willamette University, OR, 2007.
- B!ngham, Lisa B., Tina Nabatchi, and Rosemary O'Leary. "The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government." Public Administration Review 65, no. 5 (2005): 547 -58.

- Bozeman, Barry. Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.

- Bozeman, Barry, and Stephanie Moulton. "Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance." Journal of Public Administration Research and Theory 21, no. S3 (2011): S363 -80.

- Brodkin, Evelyn Z. "Implementation as Policy Politics." In Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box, edited by Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista, 10718-. Westport, CT: Greenwood Press, 1990.

- Bryson, John, Barbara Crosby, and Laura Bloomberg. "Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management." Public Administration Review 74, no. 4 (2014): 444 -56.

- Cohen, David K., and Susan Moffitt. The Ordeal ofEquality: Did Federal Regulation Fix the Schools? Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009. Commonwealth Fund. "Health System Data Center." http://datacenter.common wealthfund.org/ scorecard/low -income/7 /colorado/.

- Daft, Richard. Organizational Theory and Design, 9th ed. Boston: South-Western, 2006.

- Fligstein, Neil, and Doug McAdam. "Toward a General Theory of Strategic Action Fields." Sociological Theory 29, no. 1 (2011): 1 -26.

___ ' A Theory of Fields. New York: Oxford University Press, 2012.

- Garrow, Eve E., and Oscar Grusky. "Institutional Logic and Street-Level Discretion: The Case of HIV Test Counseling." Journal of Public Administration Research and Theory 23, no. 1 (2012): 103 -31.

- Gormley, Jr., William T. "Regulatory Issue Networks in a Federal System." Polity 18, no. 4 (1986): 595 -620.

- Hasenfeld, Yeheskel, and Robert English. "Organizational Technology." In Human Service Organizations: A Book of Reading. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

- Hill, Michael, and Peter Hupe. Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.

- Kiser, Larry L., and Elinor Ostrom. "The Three Worlds of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches." In Strategies of Political Inquiry, edited by Elinor Ostrom. Beverly Hills, CA: SAGE, 1982.

- Lowi, Theodore J. "Four Systems of Policy, Politics, and Choice." Public Administration Review 32, no. 4 (1972): 298 -310.

- Matland, Richard E. "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation." Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 -74.

- May, Carl. "A Rational Model for Assessing and Evaluating Complex Interventions in Health Care." BMC Health Services Research 6, no. 11 (2006): 1 -11.

___ ' "Towards a General Theory ofImplementation." Implementation Science 8 (2013): 1 -14.

- May, Peter J., and Soren C. Winter. "Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation." Journal of Public Administration Research and Theory 19, no. 3 (2007): 453 -76.

- Mazmanian, Daniel A., and Paul A. Sabatier. Implementation and Public Policy. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983.

- McGinnis, Michael D. "An Introduction to lAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework." Policy Studies Journal 39, no. 1 (2011): 169 -83.

- Mitchell, Melanie. Complexity: A Guided Tour. New York: Oxford University Press, 2011.

- Moulton, Stephanie. "Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness." Public Administration Review 69, no. 5 (2009): 889 -900.

___ ' "The Authority to Do Good: Publicly Responsible Behavior among Private Mortgage Lenders." Public Administration Review 72, no. 3 (2012): 430- 39.

- Moynihan, Donald P. "Managing for Results in an Impossible Job: Solution or Symbol?" International Journal of Public Administration 28, no. 3 (2005): 213-31.

___ ' The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. Washington, DC: Georgetown University Press, 2008.

- Nabatchi, Tina. "Putting the 'Public' Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Value." Public Administration Review 72, no. 5 (2012): 699 -708.
- O'Toole, Laurence J. "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation: An Assessment of the Field." Journal of Public Policy 6, no. 2 (1986): 181-210.
- Office of the Governor of Colorado. "The State of Health: Colorado's Commitment to Become the Healthiest State." Denver: Office of the Governor of Colorado, 2013. http://www.cohealthinfo.com/wp-content/uploads/20 1408//The-State-of -Health-Final- April-20 13.pdf.
- Ostrom, Elinor. "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework." In Theories of the Policy Process, 2nd ed., edited by Paul A. Sabatier, 2164-. Boulder, CO: Westview Press, 2007.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard 1. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." Journal of Marketing 49, no. 4 (1985): 41 -50.
- Perry, James 1. "Antecedents of Public Service Motivation." Journal of Public Administration Research and Theory 7, no. 2 (1997): 181 - 97.
- Perry, James 1., and Lois Recascino Wise. "The Motivational Bases of Public Service." Public Administration Review 50, no. 3 (1990): 367 - 73.
- Pressman, Jeffrey 1., and Aaron Wildavsky. Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. Berkeley: University of California Press, 1984.
- QRIS National Learning Network. "QRIS State Contacts and Map." QRIS National Learning Network, February 2014. http://www.qrisnetwork.org/ qris-statecontacts-map.
- Radin, Beryl A. Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values. Washington, DC: Georgetown University Press, 2006.

- Rainey, Hal G. Understanding and Managing Public Organizations, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

- Robichau, Robbie W, and Laurence E. Lynn, Jr. "The Implementation of Public Policy: Still the Missing Link." Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 21 -36.

- Sabatier, Paul A., and Hank C. Jenkins-Smith, eds. Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Boulder, co: Westview Press, 1993.

- Sandfort, Jodi. "Human Service Organizational Technology." In Human Services as Complex Organizations, 2nd ed., edited by Yeheskel Hasenfeld, 26990-. New York: SAGE, 2010.

- Schon, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.

- Scott, Richard W Institutions and Organizations: Ideas and Interests, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.

- Sowa, Jessica E., Sally C. Selden, and Jodi R. Sandfort. "No Longer 'Unmeasurable'? A Multi-Dimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33, no. 4 (2004): 711 -28.

- Tolbert, Pamela S., and Richard H. Hall. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.

- Van Meter, Donald S., and Carl E. Van Horn. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." Administration and Society 6, no. 4 (1975): 445 - 88.

- Weisbrod, Burton A. "The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government." Journal of Policy Analysis and Management 16, no. 4 (1997): 541 - 55.

CHAPTER TWO

- Aarons, Gregory, et al. "The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence- Based Practice: A United States National Study." Implementation Science 7 (2012): 1 - 15.

- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington, DC: Georgetown University Press, 2003.

- Allison, Graham. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston: Little, Brown, 1972.

- Amir, On, Dan Ariely, Alan Cooke, David Dunning, Nicholas Epley, Uri Bneezy, Botond Koszegi, Donald Lightenstein, Nina Mazar, Sedhil Mullainathan, Drazen Prelec, Eldar Shafir, and Jose Silva. "Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy." Marketing Letters 16, nos. 3 - 4 (2005): 443 - 54.

- Anderson, James E. Public Policy Making. New York: Holt, 1977.

- Bardach, Eugene. The Implementation Game. Cambridge, MA: MIT Press, 1977.

- Barr, Michael S., Sendhil Mullainathan, and Eldar Shafir. "Behavorally Informed Regulation." In The Behavioral Foundations of Public Policy, edited by Eldar Shafir. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012.

- Bearman, Sarah Kate, John R. Weisz, Bruce F. Chorpita, Kimberly Hoagwood, Alyssa Ward, and Ana M. Ugueto. "More Practice, Less Preach? The Role of Supervision Processes and Therapist Characteristics in EBP Implementation." Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 518 - 29.

- Beckman, Norman. "Policy Analysis for the Congress." Public Administration Review 37, no. 3 (1977): 237 -44. Behavioural Insights Team. https://www.gov.uklgovernment/organisations/ behavioural- insights- team.

- Berman, Paul. The Study of Micro and Macro Implementation of Social Policy. Santa Monica, CA: Rand, 1978.

___ ' "Educational Change: An Implementation Paradigm." Improving Schools: Using What We Know, edited by Michael B. Kane and Rolf Lehming, 253 -86. Beverly Hills, CA: SAGE, 1981.

- Blair, Robert. "Policy Tools Theory and Implementation Networks: Understanding State Enterprise Zone Partnerships." Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 2 (2002): 161 - 90.

- Blank, Rebecca M. "What Do Economists Have to Contribute to Policy Decision?" Quarterly Review of Economics and Finance 42 (2002): 817 - 24.
- Bobrow, Davis B., and John S. Dryzek. Policy Analysis by Design. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1987.
- Braybrooke, David, and Charles Lindblom. A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process. New York: Free Press, 1963.
- Brown, Trevor 1., Matthew Potoski, and David M. Van Slyke. "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets." Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 - 31.
- Campbell, David E., Martin R. West, and Paul E. Peterson. "Participation in a National, Means-Tested School Voucher Program." Journal of Policy Analysis and Management 24, no. 3 (2005): 523 - 41.
- Choi, James J.,David Laibson, Brigitte C. Madrian, and Andrew Metrick. "Defined Contribution Pensions: Plan Rules, Participant Choices, and the Path of Least Resistance." In Tax Policy and the Economy, edited by James Poterba, 67 -114. Cambridge, MA: MIT Press, 2002.
- Cleveland, Harland. The Future Executive: A Guide for Tomorrows Managers. New York: Harper & Row, 1972.
- Conlan, Timothy. From New Federalism to Devolution: Twenty-Five Years of Intergovernmental Reform. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1998.
- Damschroder, Laura J., David C. Aron, Rosalind E. Keith, Susan R. Kirsh, Jeffery A. Alexander, and Julie C. Lowery. "Fostering Implementation of Health Services Research Findings into Practice: A Consolidated Framework for Advancing Implementation Science." Implementation Science 4 (January 2009): 50.
- Deane, Frank P., Retta Andresen, Trevor P.Crowe, Lindsay G. Oades, Joseph Ciarrochi, and Virginia Williams. "A Comparison of Two Coaching Approaches to Enhance Implementation of a Recovery-Oriented Service Model." Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 6 (2013): 1 - 8.

- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 147 - 60.

- Dror, Yehezkel. "Policy Analysts: A New Professional Role in Government Service." Public Administration Review 27, no. 3 (1967): 197 - 203.

- Durlak, Joseph A., and Emily P. DuPre. "Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation." American Journal of Community Psychology 41, nos. 3 - 4 (2008): 327 - 50.

- Easton, David. A Systems Analysis of Political Life. Chicago: University of Chicago Press, 1965.

- Eccles, Martin P., and Brian S. Mittman. «Welcome to Implementation Science." Implementation Science, no. 1 (2006): 1.

- Elazar, Daniel. «The Shaping of Intergovernmental Relations in the Twentieth Century." Annals of the American Academy of Political and Social Science 359 (1965): 10 - 22.

- Elmore, Richard F. «Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions." Political Science Quarterly 94, no. 4 (1979): 601 - 16.

___ ' Forward and Backward Mapping: Reversible Logic in the Analysis of Public Policy. Dordrecht, NL: Springer Netherlands, 1985.

- Fixsen, Dean 1., Sandra F.Naoom, Karen A. Blase, Robert M. Friedman, Barbara Burns, and Frances Wallace. Implementation Research:A Synthesis of the Literature. Tampa, FL: National Implementation Research Center, 2005.

- Forbes, Melissa, Carolyn J. Hill, and Laurence E. Lynn. «The Logic of Governance in Health Care Delivery." Public Management Review 9, no. 4 (2007): 453 - 77.

- Frederickson, George F. «Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere." In The Oxford Handbook of Public Management, edited by Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, and Christopher Pollitt. Oxford: Oxford University Press, 2005.

- Gira, Emmanuelle c., Michelle 1. Kessler, and John Poertner. «Influencing Social Workers to Use Research Evidence in Practice: Lessons from Medicine and the Allied Health Professions." Research on Social Work Practice 14, no. 2 (2004):68-79.

- Glaeser, Edward. 1. «Paternalism and Psychology." University of Chicago Law Review 73 (2006): 144.

- Goggin, Malcolm 1. «The 'Too Few Cases/Too Many Variables' Problem in Implementation Research." Political Research Quarterly 39, no. 2 (1986): 328-47.

- Goggin, Malcolm 1., Ann Bowman, James P. Lester, and Laurence J. O'Toole. «Studying the Dynamics of Public Policy Implementation: A Third-Generation Approach." Ion Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box, edited by Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista, 18197-. Westport, CT: Greenwood Press, 1990.

- Greenhalgh, Trisha, Glenn Robert, Fraser MacFarlane, Paul Bate, Olivia Kyriakidou. "Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendation." Milbank Quarterly 82, no. 4 (2004): 581-629.

- Grol, Richard, and Michel Wensing. "What Drives Change? Barriers to and Incentives for Achieving Evidence-Based Practice." Medical Journal Australia 180, no. S8 (2004): S57-S60.

- Heinrich, Carolyn J., Carolyn J. Hill, and Laurence E. Lynn. Governance as an Organizing Theme for Empirical Research. Washington, DC: Georgetown University Press, 2004.

- Hill, Michael, and Peter Hupe. Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.

- Hjern, Benny, and Chris Hull. "Implementation Research as Empirical Constitutionalism."European Journal of Political Research 10, no. 2 (1982): 105-15.

- Hjern, Benny, and David O. Porter. "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis." Organization Studies 2, no. 3 (1981): 211-27.

- Howard, C. "Tax Expenditures." In The Tools of Government: A Guide to the New Governance, edited by Lester Salamon, 490 -510. Oxford: Oxford University Press, 2002.

- Howell, William G. "Dynamic Selection Effects in Means-Tested, Urban School Voucher Programs." Journal of Policy Analysis and Management 23, no. 2 (2004), 225-50.

- Ingraham, Patricia W. "Toward a More Systematic Consideration of Policy Design." Policy Studies Journal 15, no. 4 (1987): 611-28.

Ingram, Helen, and Anne Schneider. "Improving Implementation through Framing Smarter Statutes." Journal of Public Policy 10, no. 1 (1990): 67-88.

- Isett, Kimberley R., Ines A. Mergel, Kelly LeRoux, Pamela A. Mischen, and R. Karl Rethemeyer. "Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go." Journal of Public Administration Research and Theory 21, no. Sl (2011): S157-73.

- Johnson, Eric J., and Daniel G. Goldstein. "Defaults and Donation Decisions." Transplantation 78, no. 12 (2004): 1713-16.

___. "Do Defaults Save Lives?" Science 112 (2003): 1338-39.

- Jones, Charles o. An Introduction to the Study of Policy. Pacific Grove, CA: Duxbury Press, 1977.

- Kahneman, Daniel. "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics." American Economic Review 93, no. 5 (2003): 1449.

- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk." Econometrica 47 (1979): 263-91.

- Katz, Lawrence F., Jeffrey R. Kling, and Jeffrey B. Liebman. "Moving to Opportunity in Boston: Early Results of a Randomized Mobility Experiment." Quarterly Journal of Economics 116, no. 2 (2001): 607-54.

- Kiser, Larry 1., and Elinor Ostrom. "The Three Worlds of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches." Strategies of Political Inquiry, edited by Elinor Ostrom. Beverly Hills, CA: SAGE, 1982.

- Klijn, Erik-Hans. "Networks and Inter -Organizational Management: Challenging, Steering, Evaluation and the Role of Public Actors in Public Management." In The Oxford Handbook of Public Management, edited by Ewan Ferlie, Laurence Lynn, and Christopher Pollitt, 257 -72. Oxford: Oxford University Press, 2005.

- Knoke, David, and Song Yang. Social Network Analysis. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.

- Ladd, Helen F. "School Vouchers: A Critical View." Journal of Economic Perspectives 16, no. 4 (2002), 3-24.

- Levin, Howard M. "Educational Vouchers: Effectiveness, Choice, and Costs." Journal of Policy Analysis and Management 17, no. 3 (1998): 373-92.

- Licari, Michael, and Kenneth Meier. "Regulation and Signaling: When a Tax Is Not Just a Tax." Journal of Politics 62, no. 3 (2000), 875-85.

- Lin, Ann Chih. Reform in the Making: The Implementation of Social Policy in Prison. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000.

- Lipsky, Michael. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

- Lynn, Laurence E. "Art, Science, or Profession?" In Public Management as Art, Science and Profession. Chatham, NJ: Chatham House, 1996.

___ ' "The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For." Public Administration Review 61, no. 2 (2001): 144 - 60.

- Lynn, Laurence E., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill. "Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 234.

___ ' Improving Governance: A New Logic for Empirical Research. Washington, DC: Georgetown University Press, 200l.

- Madrian, Brigitte c., and Dennis F. Shea. "The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior." Quarterly Journal of Economics 116, no. 4 (2001): 1149-87.

- Matland, Richard E. "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation." Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145-74.

- May, Carl. "A Rational Model for Assessing and Evaluating Complex Interventions in Health Care." BMC Health Services Research 6 (2006): 1l.

- May, Carl, and Tracy Finch. "Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory." Sociology 43, no. 3 (2009): 535 - 54.

- May, Carl R., Frances Mair, Tracy Finch, Anne MacFarlane, Christopher Dowrick, Shaun Treweek, Tim Rapley, Luciana Ballini, Bie Nio Ong, Anne Rogers, Elizabeth Murray, Glyn Elwyn, France Legare, Jane Gunn, and Victor M. Montori. "Development of a Theory of Implementation and Integration: Normalization Process Theory." Implementation Science 4, no. 29 (2009).

- Maynard-Moody, Steven, and Michael Musheno. Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Services. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.

- Mazmanian, Daniel A., and Paul A. Sabatier. Implementation and Public Policy. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983.

- Meier, Kenneth, and Michael Licari. "The Effect of Cigarette Taxes on Cigarette Consumption, 1955 through 1994."American Journal of Public Health 87, no. 7 (1997): 1126 - 30.

- Meier, Kenneth J., Laurence J. O'Toole, and Sean Nicholson-Crotty. "Multilevel Governance and Organizational Performance: Investigating the Political-Bureaucratic Labyrinth." Journal of Policy Analysis and Management 23, no. 1 (2004): 31 - 47.

- Meyers, Duncan c., Joseph A. Durlak, and Abraham Wandersman. "The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process." American Journal of Community Psychology 50, nos. 3 - 4 (2012): 462 - 80.

- Milgram, Stanley. "Behavioral Study of Obedience." Journal of Abnormal and Social Psychology 67, no. 4 (1963): 371.

- Milward, Brinton, and Keith G. Provan. "Measuring Network Structure." Public Administration 76, no. 2 (1998): 387 - 407.

___ ' "Governing the Hollow State." Journal of Public Administration, Research and Theory 10, no. 2 (2000): 359 - 80.

___ 'A Manager's Guide to Choosing and UsingCollaborative Networks. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006.

- Mitchell, James. The American Experiment with Government Corporations. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1999.

- Moynihan, Daniel P.Maximum Feasible Misunderstanding: Community Action in the War on Poverty. New York: Free Press, 1969.

- Nadeem, Erum, Alissa Gleacher, and Rinad S. Beidas. "Consultation as an Implementation Strategy for Evidence-Based Practices across Multiple Contexts: Unpacking the Black Box." Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 439 - 50.

- National Institute on Aging. "Psychological Science and Behavioral Economics in the Service of Public Policy," meeting summary, National Institutes of Health, Washington, D.C., May 22, 2013. http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/psychologicaLscience_and_behavioral_economics. pdf.

- Nilsen, Per, Christian Stahl, Kerstin Roback, and Paul Cairney. "Never the Twain Shall Meet? A Comparison ofImplementation Science and Policy Implementation Research." Implementation Science 8, no. 63 (2013).

- O'Toole, Laurence J. "Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation: An Assessment ofthe Field." Journal of Public Policy 6, no. 2 (1986): 181 - 210.

___ ' "Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 263 -88.

- Ostrom, Elinor. "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework." In Theories of the Policy Process,edited by Paul Sabatier. Boulder, CO: Westview Press, 2007.

___ ' "Background on the Institutional Analysis and Development Framework." Policy Studies Journal 39, no. 1 (2011): 7 - 27.

- Ostrom, Elinor, Roy Gardner, and James Walker. Rules, Games, and Common-Pool Resources. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.

- Pesendorfer, Wolfgang. "Behavioral Economics Comes of Age: A Review Essay on Advances in Behavioral Economics." Journal of Economic Literature 44, no. 3 (2006): 712 - 21.

- Pollitt, Christopher, and Peter Hupe. "Talking about Government." Public Management Review 13, no. 5 (201l): 641 - 58.

- Posner, Paul, and Mary T. Wrightson. "Block Grants: A Perennial, but Unstable, Tool of Government." Publius 26, no. 3, (1996): 87 - 108.

- Powell, Walter W "Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization." Research in Organizational Behavior 12 (1990): 295 - 336.

___ ' The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

- Pressman, Jeffrey L., and Aaron Wildavsky. Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. Berkeley: University of California Press, 1984.

- Provan, Keith G., and Patrick Kenis. "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness." Journal of Public Administration Research and Theory 18, no. 2 (2008): 229 -52.

- Provan, Keith, and H. Brinton Milward. "A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparison of Four Community Mental Health Systems." Administrative Sciences Quarterly 40, no. 1 (1995): 125 - 57.

___ ' "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks." Public Administration Review 61, no. 4 (2001): 414 -23.

- Rainey, Hal. Understanding and Managing Public Organizations, 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

- Rethemeyer, R. Karl, and Deneen M. Hatmaker. "Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision." Journal of Public Administration Research and Theory 18,no. 4 (2008): 617 - 46.

- Rhodes, R.A.W. "Governance and Public Administration." In Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy, edited by Jon Pierre, 5490-. New York: University of Oxford Press, 2000.

- Rivlin, Alice. Systematic Thinking for Social Action. Washington, DC: Brookings Institution, 1971.

- Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations. New York: Free Press, 1995.

- Romzek, Barbara, and Jocelyn Johnston. "Reforming State Social Services through Contracting: Linking Implementation and Organization Culture." In Advancing Public Management: New Developments in Theory Methods and Practice, edited by Jeffrey Brudney, Laurence O'Toole, and Hal G. Rainey, 17395-. Washington, DC: Georgetown University Press, 2000.

- ___ ' "Effective Contract Implementation and Management: A Preliminary Model." Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 3 (2002): 423 - 53.

- Rothstein, Bo. Just Institutions Matter: The Moral and Political Logic of the Universal Welfare State. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

- Sabatier, Paul A. "Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis." Journal of Public Policy 6, no. 1 (1986): 21 - 48.

- ___ ' "An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein." Policy Sciences 21, nos. 2- 3 (1988): 129 - 68.

- Sabatier, Paul A., and Hank C. Jenkins-Smith. Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Boulder, co: Westview Press, 1993.

- Sabatier, Paul A., and Daniel A. Mazmanian. "The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis." Policy Studies Journal 8, no. 4 (1980): 538 - 60.

- Saetren, Harald. "Facts and Myths about Research on Public Policy Implementation: Out -of- Fashion, Allegedly Dead, But Still Very Much Alive and Relevant." Policy Studies Journal 33, no. 4 (2005): 559 - 82.

- Salamon, Lester M. "Rethinking Public Management: Third-Party Government and the Changing Forms of Government Action." Public Policy 29, no. 3 (1981): 255 - 75.

- ___ ' The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford: Oxford University Press, 2002.

- Sandfort, Jodi R. "Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 4 (2000): 729 - 56.

- Sandfort, Jodi R., and H. Brinton Milward. "Collaborative Service Provision in the Public Sector." In Handbook of Inter-Organizational Relations, edited by Steve Cropper, Mark Ebbers, Chris Huxham, and Peter Smith Ring, 147 - 74. Oxford: Oxford University Press, 2008.

- Sandfort, Jodi, Stephen Roll, and Stephanie Moulton, "Assessing Policy and Program Implementation Research." Working paper, 2014.

- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York: Free Press, 1948, revised 1976.

- ___ ' "A Behavioral Model of Rational Choice." Quarterly Journal of Economics 69, no. 1 (1955): 99 - 118.

- Smith, Adrian. "Policy Networks and Advocacy Coalitions: Explaining Policy Change and Stability in UK Industrial Pollution Policy?" Environmental Planning C: Government and Policy 18, no. 1 (2000): 95 - 114.

- Stokes, Donald E. "Political and Organizational Analysis in the Policy Curriculum." Journal of Policy Analysis and Management 6, no. 1 (1986): 45 - 55.

- Stone, Deborah. Policy Paradox: TheArt of Political Decision Making, 3rd ed. New York: Norton, 2011.

- Susin, Scott. "Rent Vouchers and the Price of Low-Income Housing." Journal of Public Economics 83, no. 1 (2002), 109 - 52.

- Tabak, Rachel G., Elaine C. Khoong, David A. Chambers, and Ross C. Brownson. "Bridging Research and Practice: Models for Dissemination and Implementation Research." American Journal of Preventive Medicine 43, no. 3 (2012):337 - 50.

- Thaler, Richard H., and Cass R. Sunstein. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." Science 185, no. 4157 (1974): 1124 - 31.

- ___ ' "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." Science 211, no. 4481 (1981): 453 - 58.
- Van Meter, Donald S., and Carl E. Van Horn. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." Administration and Society 6, no. 4 (1975): 445 - 88.
- Waldo, Dwight. The Administrative State. New York: Ronald, 1948.
- Walsh, Kieron. Contractingfor Change. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Wandersman, Abraham, Jennifer Duffy, Paul Flaspohler, Rita Noonan, Keri Lubell, Lindsey Stillman, Morris Blachman, Richard Dunville, and Janet Saul. "Bridging the Gap between Prevention Research and Practice: The Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementation." American Journal of Community Psychology 41, nos. 3 - 4 (2008): 171 - 81.
- Wasserman, Stanley, and Joseph Galaskiewicz, eds. Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences. Thousand Oaks, CA: SAGE,1994.
- Weible, Christopher M., Paul Sabatier, and Kelly McQueen. "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework." Policy Studies Journal37,no. 1 (2009): 121 - 40.
- Weimer, David L., and Aidan R. Vining. Policy Analysis: Concepts and Practice, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2005.
- Weiss, Carol H. "Evaluating Social Programs: What Have We Learned?" Society 25, no. 1 (1987): 40 - 45.
- Wildavsky, Aaron. Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis, 2nd ed. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1987.
- Williams, Walter. Social Policy Research and Analysis: The Experience in the Federal Social Agencies. New York: American Elsevier, 1971.
- Wilson, Woodrow. "The Study of Administration." Political Science Quarterly 2, no. 2 (1887): 197 - 222.
- Zucker, Lynne G. "Institutional Theories of Organization." Annual Review of Sociology 13 (1987): 443 - 64.

CHAPTER THREE

- Abrutyn, Seth. "Toward a Theory ofInstitutional Ecology: The Dynamics of Macro Structural Space." Review of European Studies 4, no. 5 (2012): 167 - 81.
- Ansell, Christopher. Schism and Solidarity in Social Movements: The Politics of Labor in the French Third Republic. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Avent-Holt, Dustin. "The Political Dynamics of Market Organization: Cultural Framing, Neoliberalism, and the Case of Airline Deregulation." Sociological Theory 30, no. 4 (2013): 283 - 302.
- Bernhard, Stephan. "Beyond Constructivism: The Political Sociology of an EU Policy Field." International Political Sociology 5, no. 4 (201l): 426 - 45.
- Blau, Peter M., and W. Richard Scott. Formal Organizations: A Comparative Approach. San Francisco: Chandler, 1962.
- Bozeman, Barry. All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Brown, Trevor L., Matthew Potoski, and David M. Van Slyke. "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets." Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 - 31.
- Butler, Michael J. R., and Peter M. Allen. "Understanding Policy Implementation Processes as Self-Organizing Systems." Public Management Review 10, no. 3 (2008): 421 - 40.
- Carberry, Edward J., and Brayden G. King. "Defensive Practice Adoption in the Face of Organizational Stigma: Impression Management and the Diffusion of Stock Option Expensing." Journal of Management Studies 49, no. 7 (2012): 1137 - 67.
- Cohen, Michael D., James G. March, and Johan P. Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quarterly 17, no. 1 (1972): 125-. Crosby, Barbara, and John Bryson. Leadership Can Be Taught. San Francisco: Jossey-Bass,2005.
- Daft, Richard. Organizational Theory and Design, 9th ed. Boston: South-Western, 2006.

- DeHart-Davis, Leisha. "Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules." Journal of Public Administration Research and Theory 19, no. 2 (2009): 361 - 84.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 147 - 60.
- Djelic, Marie-Laure. "When Limited Liability Was (Still) an Issue: Mobilization and Politics of Signification in 19th-Century England." Organization Studies 34, nos. 5 -6 (2013): 595 -621.
- Fligstein, Neil, and Doug McAdam. A Theory of Fields. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- Fry, Louis W. "Technology-Structure Research." Academy of Management Journal 25, no. 3 (1982): 532 - 52.
- Geertz, Clifford. The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, 1973.
- Goggin, Malcolm L. "The 'Too Few Cases/Too Many Variables' Problem in Implementation Research." Political Research Quarterly 39, no. 2 (1986): 328 - 47.
- Hasenfeld, Yeheskel. Human Service Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- Hill, Heather C. "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform." Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 3 (2003): 265 - 82.
- Khademian, Anne M. Working with Culture: The Way the Job Gets Done in Public Programs. Washington, DC: CQ Press, 2002.
- Kingdon, John W Agendas, Alternatives, and Public Policies, 2nd ed. New York: HarperCollins, 1995.
- Lin, Ann Chih. Reform in the Making: The Implementation of Social Policy in Prison. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000.
- Matland, Richard E. "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity Conflict Model of Policy Implementation." Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 - 74.

- Mazmanian, Daniel A., and Paul A. Sabatier. Implementation and Public Policy. Lanham, MD: University Press of America, 1989.
- Mitchell, Melanie. Complexity: A Guided Tour. New York: Oxford University Press, 2011.
- Moulton, Stephanie. "Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness." Public Administration Review 69, no. 5 (2009): 889 - 900.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. New York: Plume Books, 1992.
- Ozen, Hayriye, and Sukru Ozen. "Interactions in and between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in Gold-Mining Fields in Turkey." Organization and Environment 24, no. 4 (2011): 343 - 63.
- Porter, Michael E. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.
- Pressman, Jeffrey, and Aaron Wildavsky. Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. Berkeley: University of California Press, 1984.
- Rainey, Hal G. Understanding and Managing Public Organizations, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Rudel, Thomas K., and Patrick Meyfroidt. "Organizing Anarchy: The Food Security-Biodiversity-Climate Crisis and the Genesis of Rural Land Use Planning in the Developing World." Land UsePolicy 36 (2014): 239 - 47.
- Sabatier, Paul A., and Hank C. Jenkins-Smith. Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Boulder, CO: Westview Press, 1993.
- Sandfort, Jodi. "The Structural Impediments to Human Service Collaboration: The Case of Frontlines Welfare Reform Implementation." Social Service Review 73, no. 3 (1999): 314 - 39.
- ___. "Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 4 (2000): 729 - 56.
- ___. "Human Service Organizational Technology." In Human Services as Complex

Organizations, 2nd ed., edited by Yeheskel Hasenfeld, 269 -90. New York: SAGE, 2010.

- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Schneiberg, Marc. "Movements as Political Conditions for Diffusion: Anti-Corporate Movements and the Spread of Cooperative Forms in American Capitalism." Organization Studies 34, nos. 5 - 6 (2013): 653 -82.
- Scott, W Richard. Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1986.
- Smircich, Linda, Peter Frost, Larry Moore, M. Louis, M. Lundberg, and Joanne Martin. "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" Organizational Culture 23 (1985): 55 - 72.
- Suchman, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." Academy of Management Review 20, no. 3 (1995): 571 - 610.
- Thompson, James D. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Wamsley, Gary 1., and Mayer N. Zald. "The Political Economy of Public Organizations." Public Administration Review 33, no. 1 (1973): 62 - 73.
- Weible, Christopher M., Paul A. Sabatier, and Kelly McQueen. "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework." Policy Studies Journa137, no. 1 (2009): 121 - 40.
- Weick, Karl E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.

CHAPTER FOUR

- Berry, Frances Stokes, and William D. Berry. "Innovation and Diffusion Models in Policy Research." In Theories of the Policy Process, edited by Paul A. Sabatier, 169-200. Boulder, CO: Westview Press, 1999.
- Berry, William D., and Brady Baybeck. "Using Geographic Information Systems to Study Interstate Competition." American Political Science Review 99, no. 4 (2005): 505 - 19.

- Bertelli, Anthony M., and Craig R. Smith. "Relational Contracting and Network Management." Journal of Public Administration Research and Theory 20, no. 1 (2010): i21-i40.

- Brown, David, and Archana Kalegaonkar. "Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 31, no. 2 (2002): 231 - 58.

- Brown, Trevor 1.,Matthew Potoski, and David M. Van Slyke. "Trust and Contract Completeness in the Public Sector." Local Government Studies 33, no. 4 (2007): 607 - 23.

- Bryson, John M. "What to Do When Stakeholders Matter." Public Management Review 6, no. 1 (2004): 21 - 53.

- Bryson, John M., Fran Ackermann, Colin Eden, and Charles B. Finn. Visible Thinking: Unlocking Causal Mapping for Practical Business Results. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

- Burstein, Paul. "Policy Domains: Organization, Culture and Policy Outcomes." Annual Review of Sociology 17, no. 1 (1991): 327 - 50.

- Bushouse, Brenda K. University Preschool: Policy Change, Stability, and the Pew Charitable Trusts. Albany, NY: SUNY Press, 2009.

- Cho, Chung-Lae, and Deil S. Wright. "The Devolution Revolution in Intergovernmental Relations in the 1990s: Changes in Cooperative and Coercive State-National Relations as Perceived by State Administrators." Journal of Public Administration Research and Theory 14, no. 4 (2004): 447 - 68.

- Chubb, John E. "The Political Economy of Federalism." American Political Science Review 79, no. 4 (1985): 994 - 1015.

- David, Paul A. "Why Are Institutions the 'Carriers ofHistory'? Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organizations and Institutions." Structural Change and Economic Dynamics 5, no. 2 (1994): 205 - 20.

- Derthinck, Martha. Keeping the Compound Republic. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

- DiMaggio, Paul. "State Expansion and Organizational Fields." Organizational Theory and Public Policy, edited by Richard Hall and Robert Quinn, 14761-. Beverly Hills, CA: SAGE, 1983.

- DiMaggio, Paul J., and Walter W Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." In The New Institutionalism in Organizational Analysis, edited by Walter W Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

- Elazar, Daniel J. "The Shaping of Intergovernmental Relations in the Twentieth Century." Annals of the American Academy of Political and Social Science 359, no. 1 (1965): 10 - 22.

- Ferman, Barbara. "When Failure Is Success: Implementation and Madisonian Government." In Implementation and the Policy Process: Opening Up the Black Box, edited by Dennis J. Palumbo and Donald J. Calista, 39 - 50. Westport, CT: Greenwood Press, 1990.

- Glickman, Norman. "By the Numbers: Measuring Community Development Corporations' Capacity." Journal of Planning Education and Research 22, no. 3 (2003): 240 - 56.

- Glickman, Norman, and Lisa J. Servon. "More Than Bricks and Sticks: What Is Community Development Capacity?" Housing Policy Debate 9, no. 3 (1998): 497.

- Goetz, Edward, and Mara S. Sidney. "Local Policy Subsystems and Issue Definition: An Analysis of Community Development Policy Change." Urban Affairs Review 32, no. 40 (1997): 490 - 512.

- Goldsmith, Stephen, and William Eggers. Governing by Network (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2004).

- Hill, Heather C. "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform." Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 1 (2003): 265 - 82.

- Hjern, Benny, and David O. Porter. "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis." Organization Studies 2, no. 3964 (1981): 211 - 27.

- Honig, Meredith. "The New Middle Management: Intermediary Organizations in Education Policy Implementation." Educational Evaluation and Policy Analysis 26, no. 1 (2004): 65 - 87.

- Kickert, Walter J. M., Eric- Hans Klijn, and JooP F.M. Koppenjan. Managing Complex Networks: Strategiesfor the Public Sector. London: SAGE, 1997.

- Klijn, Eric-Hans, and Geert R. Teisman. "Strategies and Games in Networks." In Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector, edited by Walter J. M. Kickert, Eric-Hans Klijn, and JooP F. M. Koppenjan, 98 - 118. London: SAGE, 1997.

- Klijn, Erik-Hans, and Jurian Edelenbos. "Metagovernance as Network Management." In Theories of Democratic Network Governance, edited by Eva Sorenson and Jacob Torfing. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

- Klijn, Erik-Hans, Jurian Edelenbos, and Bram Steijn. "Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes." Administration and Society 42, no. 2 (2010):193 - 221.

- Lipsky, Michael. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

- Mahoney, James. "Path Dependence in Historical Sociology." Theory and Society 29, no. 4 (2000): 507 - 48.

- McGuire, Robert, and Michael McGuire. "Inside the Matrix: Integrating the Paradigms of Intergovernmental and Network Management." International Journal of Public Administration 26, no. 12 (2003): 1401 - 22.

- Miller, Susan M., and Stephanie Moulton. "Publicness in Policy Environments: A Multilevel Analysis of Substance Abuse Treatment Services." Journal of Public Administration Research and Theory 24, no. 3 (2014): 553 - 89.

- Milward, Brinton H., and Gary 1. Wamsley. "Policy Subsystems, Networks, and the Tools of Public Management." In Public Policy Formation, edited by Thomas A. J. Koonen and Kenneth Hanf. Boulder, CO: Westview Press, 1984.

- O'Toole, Laurence J. "Treating Networks Seriously." Public Administration Review 57, no. 1, (1997): 45.

- ___ ' "The Theory-Practice Issue in Policy Implementation Research." Public Administration 82, no. 2 (2004): 309 - 29.
- ___ ' American Intergovernmental Relations: Foundations, Perspectives, and Issues, vol. 4. Washington, DC: Congressional Quarterly Press, 2007. Parents as Teachers National Center. (2014). http://www.parentsasteachers.org/.
- Peterson, Paul. The Price of Federalism. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1995.
- Pierson, Paul. "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics." American Political Science Review 94, no. 2 (2000): 251 - 67.
- Provan, Keith G., Amy Fish, and Joerg Sydow. "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks." Journal of Management 33, no. 3 (2007): 479 - 516.
- Provan, Keith, and H. Brinton Milward. "A Preliminary Theory ofInterorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems." Administrative Science Quarterly 40 (1995): 1 - 33.
- Sabatier, Paul A. "An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein." Policy Sciences 21, nos. 2 - 3 (1988): 129 -68.
- Sabatier, Paul A., and Hank C. Jenkins-Smith. Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Boulder, CO: Westview Press, 1993.
- Salamon, Lester. Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1995.
- ___ ' The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Sandfort, Jodi R. "The Structural Impediments to Human Service Collaboration: The Case of Frontline Welfare Reform Implementation." Social Service Review 73, no. 3 (1999): 314 - 39.
- ___ ' "Nonprofits within Policy Fields." Journal of Policy Analysis and Management 29, no. 3 (2010): 637 - 44.
- Sandfort, Jodi R., and H. Brinton Milward. "Collaborative Service Provision in the

Public Sector." In Handbook of Inter-Organizational Relations, edited by Steve Cropper, Mark Ebbers, Chris Huxham, and Peter Smith Ring, 147 - 74. Oxford: Oxford University Press, 2008.

- Sandfort, Jodi, and Melissa Stone. 'l\nalyzing Policy Fields: Helping Students Understand Complex State and Local Contexts." Journal of Public Affairs Education 14, no. 2 (2008): 129 - 48.
- Shipan, Charles R., and Craig Volden. "The Mechanisms of Policy Diffusion." American Journal of Political Science 52, no. 4 (2008): 840 - 57.
- Skelcher, Chris. "Public-Private Partnerships and Hybridity." In The Oxford Handbook of Public Management, edited by Ewan Ferlie, Laurence E. J. Lynn, and Christopher Pollitt, 347 - 70. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Smith, Steven Rathgeb, and Michael Lipsky. Non-Profits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.
- Soss, Joe, Richard C. Fording, and Sanford F. Schram. Disciplining the Poor: Neoliberal Paternalism and the Persistent Power of Race. Chicago: University of Chicago Press, 2011.
- Stone, Melissa, and Jodi R. Sandfort. "Building a Policy Fields Framework to Inform Research in Nonprofit Organizations." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 38, no. 6 (2009): 1054 - 75.
- Weible, Christopher M., Paul A. Sabatier, and Kelly McQueen. "Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework." Policy Studies Journal37, no. 1 (2009): 121 - 40.

CHAPTER FIVE

- Behn, Robert D. "The Big Questions of Public Management." Public Administration Review 55, no. 4 (1995): 313 - 24.
- Berman, Paul. The Study of Micro and Macro Implementation of Social Policy. Santa Monica, CA: RAND, 1978.
- Boulding, Kenneth D. "General Systems Theory: The Skeleton of Science." Management Science 2, no. 3 (1956): 127 - 39.

- Bresnen, Mike, Anna Goussevskaia, and Jacky Swan. "Embedding New Management Knowledge in Project-Based Organizations." Organization Studies 25, no. 9 (2004): 1535 - 55.

- DiMaggio, Paul J., and Walter W Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." American Sociological Review 48, no. 2 (1983): 284 - 301.

- Dronkers, Jaap, and Peter Robert. "Differences in Scholastic Achievement of Public, Private Government-Dependent, and Private Independent Schools: A Cross-National Analysis." Educational Policy 22, no. 4 (2008): 541 - 77.

- Galbraith, Jay R. "Organization Design: An Information Processing View." Interfaces 4, no. 3 (1974): 28 - 36.

- Goldstein, Susan Meyer, and Michael Naor. "Linking Publicness to Operations Management Practices: A Study of Quality Management Practices in Hospitals." Journal of Operations Management 23, no. 2 (2005): 209 - 28.

- Gronbjerg, Kirsten. Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and Community Development Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

- Hackos, Joann, and Janice Redish. Userand Task Analysis for Interface Design. New York: Wiley, 1998.

- Heinrich, Carolyn J., and Elizabeth Fournier. "Dimensions of Publicness and Performance in Substance Abuse Treatment Organizations." Journal of Policy Analysis and Management 23, no. 1 (2004): 49 - 70.

- Herd, Pamela, Thomas DeLeire, Hope Harvey, and Donald P.Moynihan. "Shifting Administrative Burden to the State: The Case of Medicaid Take-Up." Public Administration Review 73, no. sl (2013): S69-S81.

- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley, 1978.

- Lynn, Laurence E., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J.Hill. Improving Governance: A New Logicfor Empirical Research. Washington, DC: Georgetown University Press, 2001.

- March, James G., and Johan P. Olsen. "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government." American Political Science Review 77, no. 2 (1983): 281 - 96.

- March, James G., and Herbert Alexander Simon. Organizations. Oxford: Wiley Blackwell, 1958.

- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process." Academy of Management Review 3, no. 3 (1978): 546 - 62.

- Miller, Susan M., and Stephanie Moulton. "Publicness in Policy Environments: A Multilevel Analysis of Substance Abuse Treatment Services." Journal of Public Administration Research and Theory 24, no. 3 (2014): 553 - 89.

- Moynihan, Donald P. "The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance." In Motivation in Public Management: The Call of Public Service, ed. James 1. Perry and Annie Hondeghem, 247 - 67. Oxford: Oxford University Press, 2008.

- Osborne, David, and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming Government. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

- Ouchi, William G. "Markets, Bureaucracies, and Clans." Administrative Science Quarterly 25, no. 1 (1980): 129 - 41.

- Pandey, Sanjay K., and Patrick G. Scott. "Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures." Journal of Public Administration Research and Theory 12, no. 4 (2002): 553 - 80.

- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.

- Poister, Theodore H. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

- Rainey, Hal G. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey-Bass,2014.

- Robichau, Robbie Waters, and Laurence E. Lynn Jr. "The Implementation of Public Policy: Still the Missing Link." Policy Studies Journal 37, no. 1 (2009): 21 - 36.
- Romzek, Barbara, S. "Enhancing Accountability." In Handbook of Public Administration, 2nd ed., edited by James 1. Perry. San Francisco: Jossey- Bass, 1996.
- Romzek, Barbara S., and Melvin J. Dubnick. "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." Public Administration Review 47, no. 3 (1987): 227 - 38.
- Romzek, Barbara S., and Patricia Wallace Ingraham. "Cross Pressures of Accountability: Initiative, Command, and Failure in the Ron Brown Plane Crash." Public Administration Review 60, no. 3 (2000): 240 - 53.
- Scott, W. Richard. Organizations as Rational, Natural and Open Systems, 5th ed. New York: Prentice Hall, 2003.
- Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior, vol. 3. New York: Free Press, 1948, revised 1976.
- Soss, Joe, Sanford F. Schram, Thomas P.Vartanian, and Erin O'Brien. "Setting the Terms of Relief: Explaining State Policy Choices in the Devolution Revolution." American Journal of Political Science 45, no. 2 (2001): 378 - 95.
- Tout, Kathryn, and Jennifer Cleveland. Evaluation of Parent Aware: Minnesota's Quality Rating and Improvement System, Year2 Evaluation Report. Washington, DC: Child Trends, 2014.
- Van Slyke, David M. "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship." Journal of Public Administration Research and Theory 17, no. 2 (2007): 157 - 87.
- Waddell, Dianne. "Program Management: The Next Step in the Evolution of Project Management?" Problems and Perspectives in Management, no. 3 (2005): 160 -68.

CHAPTER SIX

- Aarons, Gregory, et al. "The Organizational Social Context of Mental Health Services and Clinician Attitudes toward Evidence- Based Practice: A United States National Study." Implementation Science 7 (2012): 15.

- Alford, John. "Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory." Administration and Society 34, no. 1 (2002): 32 - 56.

- Bevan, Gwyn, and Christopher Hood. "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health System." Public Administration 84, no. 3 (2006): 517 - 38.

- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint." Journal of Marketing 58, no. 4 (1994): 95 - 106.

- Bovaird, Tony. "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services." Public Administration Review 67, no. 5 (2007): 846 - 60.

- Boyte, Harry C. Common Wealth: A Return to Citizen Politics. London: Collier Macmillan, 1989.

- Boyte, Harry. The Citizen Solution. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2008.

- Bozeman, Barry. Bureaucracy and Red Tape. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

- Brehm, John, and Scott Gates. Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997.

- Brodkin, Evelyn Z. "Bureaucracy Redux: Management Reformism and the Welfare State." Journal of Public Administration Research and Theory 17, no. 1 (2006): 1 - 17.

- Brown, Trevor. "Coercion versus Choice: Citizen Evaluations of Public Service Quality across Methods of Consumption." Public Administration Review 67, no. 3 (2007): 559 - 72.

- Coble, Janet Vinzan, and Lane Crothers. Street-Level Leadership: Discretion and

Legitimacy in Front-Line Public Service. Washington, DC: Georgetown University Press, 1998.

- Cohen, David K. "Revolution in One Classroom." Educational Evaluation and Policy Analysis 12, no. 3 (1990): 311 - 29.
- Cohen, David K., and Heather C. Hill. Learning Policy: When State Education Reform Works. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.
- Cohen, David K., Milbrey W. McLaughlin, and Joan Talbert. Teachingfor Understanding: Challengesfor Policy and Practice. San Francisco: Jossey- Bass, 1993.
- Cross, Nigel. "Designerly Ways of Knowing." Design Studies 3, no. 4 (1982): 221 -27.
- Cross, Nigel. "From a Design Science to a Design Discipline: Understanding Designerly Ways of Knowing and Thinking." Design Research Now, edited by R. Michel, 4154-. Basel: Birkhauser, 2007.
- Cross, Nigel. Design Thinking. London: Bloomsbury Academic, 2011.
- Elder, T., and E. Powers. "The Incredible Shrinking Program." Research on Aging 28 (2006): 341 - 58.
- Garrow, Eve, and Oscar Grusky. "Institutional Logic and Street-Level Discretion: The Case of HIV Test Counseling." Journal of Public Administration Research and Theory 23, no. 1 (2013): 122.
- Glisson, Charles, Anthony Hemmelgarn, Philip Green, and Nathaniel J. Williams. "Randomized Trial of the Availability, Responsiveness and Continuity (ARC) Organizational Intervention for Improving Youth Outcomes in Community Mental Health Programs." Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry 52, no. 5 (2013): 493 -500.
- Gonzalez, Maria, and Willem Haselager. "Creativity: Surprise and Abductive Reasoning." Semiotica 153, no. 1 (2005): 325 - 41.
- Handler, Joel F. The Conditions of Discretion: Autonomy, Community, Bureaucracy. New York: Russell Sage Foundation, 1986.
- Hasenfeld, Yeheskel. Human Service Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

- Herd, Pamela, Thomas DeLeire, Hope Harvey, and Donald P.Moynihan. "Shifting the Administrative Burden to the State: A Case Study of Medicaid Take-Up." Public Administration Review 73, no. sl (2013): S69-S81.
- Hill, Carolyn J. "Casework Job Design and Client Outcomes in Welfare-to- Work Offices." Journal of Public Administration Research and Theory 16, no. 2 (2005): 263 -88.
- Hill, Heather C. "Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform." Journal of Public Administration Research and Theory 13, no. 3 (2003): 265 - 82.
- Honig, Meredith I., ed. New Directions in Education Policy Implementation: Confronting Complexity. Albany: State University of New York Press, 2006.
- Hyde, Albert C. "Feedback from Customers, Clients, and Captives." Bureaucrat 20, no. 4 (1991): 49 - 53.
- Keiser, Lael R. "State Bureaucratic Discretion and the Administration of Social Welfare Programs: The Case of Social Security Disability." Journal of Public Administration Research and Theory 9, no. 1 (1999): 87 - 106.
- Lipsky, Michael. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- Lyon, Aaron R., Kristy Ludwig, Evalynn Romano, Skyler Leonard, Ann Vander Stoep, and Elizabeth McCauley. "'If It's Worth My Time, I Will Make the Time': School-Based Providers' Decision-Making About Participating in an Evidence-Based Psychotherapy Consultation Program." Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 40, no. 6 (2013): 467 - 81.
- Matland, Richard E. "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation." Journal of Public Administration Research and Theory 5, no. 2 (1995): 145 - 74.
- Maynard-Moody, Steven, and Michael Musheno. "State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 2 (2000): 329 - 58.

- ___ ' Cops, Teachers, Counselors: Storiesfrom the Front Lines of Public Service. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.

- Maynard-Moody, Steven, and Shannon Portillo. "Street-Level Bureaucracy Theory." In The Oxford Handbook of American Bureaucracy, edited by Robert F. Durant. New York: Oxford University Press, 2000.

- Meyers, Marcia K., and Susan Vorsanger. "Street-Level Bureaucrats and the Implementation of Public Policy." In Handbook of Public Administration, edited by B. Guy Peters and John Pierre, 245 - 55. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003.

- Mintzberg, Henry. "Managing Government, Governing Management." Harvard Business Review (May-June 1996): 77.

- Moynihan, Donald P. The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. Washington, DC: Georgetown University Press, 2008.

- Osborne, David, and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. New York: Plume Books, 1992.

- Ostrom, Elinor. "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development." World Development 24, no. 6 (1996): 1073 -87.

- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard 1. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." Journal of Marketing 49, no. 4 (1985): 41 - 50.

- Perry, James, Trent A. Engbers, and So Yun Jun. "Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence." Public Administration Review 69, no. 1 (2008): 39 - 51.

- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney. "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance." Journal of Marketing 59, no. 2 (1995): 83 - 97.

- Prottas, Jeffrey. People Processing: The Street-Level Bureaucrats in Public Service Bureaucracies. Lanham, MD: Lexington Books, 1979.

- Quick, Kathryn S., and Martha S. Feldman. "Distinguishing Participation and Inclusion." Journal of Planning Education and Research 31, no. 3 (2011): 272 - 90.

- Radin, Beryl. Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values. Washington, DC: Georgetown University Press, 2006.

- Russell, Blair D. "Examining the Barriers to Public Assistance Take-Up: Evidence from a Foreclosure Mitigation Program in Ohio." Doctoral dissertation, Ohio State University, 2013. https://etd.ohiolink.edu.

- Sandfort, Jodi R. "Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front-Lines of the Welfare System." Journal of Public Administration Research and Theory 10, no. 4 (2000): 729 - 56.

- Schneider, Anne L., and Helen Ingram. Policy Design for Democracy. Lawrence: University of Kansas, 1997.

- Shore-Sheppard, L. D. "Stemming the Tide? The Effect of Expanding Medicaid Eligibility on Health Insurance Coverage." BE Journal of Economic Analysis and Policy 8, no. 6 (2008): 287 - 303.

- Soss, Joe. "Talking Our Way to Meaningful Explanations: A Practice-Centered View of Interviewing for Interpretative Research." In Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn, edited by Dvora Yanow and Peregrine Schwartz-Shea, 127 -49. London: M. E. Sharp, 2007.

- Soss, Joe, Richard C. Fording, and Sanford F. Schram. Disciplining the Poor: Neoliberal Paternalism and the Persistent Power of Race. Chicago: University of Chicago Press, 2011.

- ___ ' "The Organization of Discipline: From Performance Management to Perversity and Punishment." Journal of Public Administration Research and Theory 21, no. s2 (2011): S203 - 32.

- Spillane, James P.,and John S. Zeuli. "Reform and Mathematics Teaching: Exploring Patterns of Practice in the Context of National State Reforms." Educational Evaluation and Policy Analysis 21, no. 1 (1999): 1 - 27.

- Thaler, Richard H., and Shlomo Benartzi. "Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving." Journal of Political Economy 112,no.s1 (2004):S164 - 87.

- Watkins- Hayes, Celeste. The New Welfare Bureaucrats. Chicago: University of Chicago Press, 2009.
- Weaver, Kent. "Compliance Regimes and Barriers to Behavioral Change." Governance: Ali International Journal of Policy, Administration, and Institutions 27, no. 2 (2013): 243 - 65.

CHAPTER SEVEN

- Brown, Sherrod. "Sen. Brown Urges Sec. Geithner to Expand Access to Legal Aid and Counseling Assistance Programs." June 1, 2010. http://www. brown. senate. gov/newsroom/ press/ release/ sen -brown -urges-sec -geithner -toexpand-access- to legal-aid -and -counseling -assistance- programs.
- Bushouse, Brenda K. Universal Preschool: Policy Change, Stability, and the Pew Charitable Trusts. Albany, NY: SUNY Press, 2009.
- Chase, Richard, and Jennifer Valorose. "Child Care Use in Minnesota: Report of the 2009 Statewide Household Child Care Survey." St. Paul, MN: Wilder Research Center, 2010. http://www.wilder.org/WilderResearch/Publications/ Studies/ Child %20Care%20Use%20in %20Minnesota %202009/Child %20Care %20Use%20in %20Minnesota, %20Full %20Report. pdf.
- Gornick, Janet c., and Marcia K. Meyers. Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment. New York: Russell Sage Foundation, 2003. Hage, David. "Into the Fray: How a Funders Coalition Restored Momentum for Early Learning in Minnesota." 2011. http://fcd-us.org/resources/fray-howfunders-coalition -restored momentum -early -learning -minnesota.
- Immergluck, Daniel. "Neighborhoods in the Wake of the Debacle: Intrametropolitan Patterns of Foreclosed Properties." Urban Affairs Review 46, no. 1 (2010): 3 -36.
- Lean Ohio. "Simplified Process Aims to Make 'Saving the Dream' 9 Times Faster for Struggling Homeowners." August 1, 2012. http://lean.ohio.gov/Results/ OHFAEligi bilityDeterminationJuly20 12.aspx.
- Lowrey, Annie. "Treasury Faulted in Effort to Relieve Homeowners." New York Times, April 12, 2012. http://www.nytimes.com/20 1212 /04//business/ economy/

treasury-department- faulted -in -effort -to- relieve- homeowners.html? _r=O. National Research Council. Who Caresfor America's Children? Child Care Policy for the 1990s, edited by Cheryl D. Hayes, John L. Palmer, and Martha J. Zaslow. Washington, DC: National Academy Press, 1990.

- Office of the Special Inspector General for the Troubled Asset Relief Program. "Factors Affecting Implementation of the Hardest Hit Fund" by Christy L. Romero. 2013. http://www.sigtarp.gov /audit%20reports/ sigtarp _hhCaudit.pdf. Ohio Housing Financing Agency. "Restoring Stability: A Save the Dream Initiative." April 11, 2011. http://www. treasury.gov /initiatives/financial-stability/programs/housing -programs/hhf/Documents/HHFfinalproposal 20% 4 -11- 2011.pdf.
- Pressman, Jeffrey, and Aaron Wildavsky. Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland or Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, 3rd ed. Berkeley: University of California Press, 1984.
- Ray, Aisha. Parents' Priorities in Selecting Early Care and Education Programs: Implications for Minnesota's Quality Rating and Improvement Systems. Minnesota Early Learning Foundation. 2008. http://www.pasrmn.org/MELF/Parent_Aware_ PiloCResearch.
- Russell, Blair, Stephanie Moulton, and Rob Greenbaum. "Accessibility, Transaction Costs and the Take-up of Mortgage Assistance for Distressed Homeowners." Forthcoming in Journal of Housing Economics 24, no. C (2014): 57 - 74.
- Staley, Warren, and Duane Benson, "Tax Dollars Well-Spent? It's Possible." Star Tribune, January 17, 2013.
- Tout, Kathryn, Rebecca Starr, Jennifer Cleveland, Sharah Friese, Margaret Soli, and Ladia Albertson-Junkans. Statewide Expansion of Parent Aware: Year 1 Implementation Report. Parent Aware for School Readiness. 2011. http://www. pasrmn.org/work/research.
- US Department of the Treasury. "Hardest Hit Fund: Third Quarter 2013 Performance Summary." September 30, 2013. http://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/reports/Documents/Q320%202013%Hardest%20Hit%20Fund%20

Program%20Performance%20Summary%20FINAL %2012.17. 13.pdf.

- ___ ' "Housing Finance Agency Innovation Fund for the Hardest Hit Housing Markets ("HFA Hardest-Hit Fund"): Guidelines for HFA Proposal Submission." http://www. treasury. gov/initiatives/ financial-stability /TARP Programs/housing/ Documents/ HFA_Proposal_ Guidelines_ -_1 sCRd. pdf.

CHAPTER EIGHT

- Amir, On, Dan Ariely, Alan Cooke, David Dunning, Nicholas Epley, Uri Gneezy, and Botond Koszegi. "Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy." Marketing Letters 16, nos. 3 - 4 (2005): 443 - 54.
- Bardach, Eugene. A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, 3rd ed. Washington, DC: CQ Press, 2009.
- Bason, Christian. Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society. Bristol, UK: Policy Press, 2010.
- Behn, Robert D. "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." Public Administration Review 63, no. 5 (2003): 586 - 606.
- Bovaird, Tony. "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction in Public Services," Public Administration Review (September-October 2007): 846 - 60.
- Bozeman, Barry. Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.
- Brown, Tim. Change by Design. New York: Harper Business, 2009.
- Brown, Trevor L., Matthew Potoski, and David M. Van Slyke. "Managing Public Service Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets." Public Administration Review 66, no. 3 (2006): 323 - 31.
- Bryson, John. Strategic Planningfor Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

- Carlile, Paul. "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development." Organizational Science 13, no. 4 (2002): 442 - 55.
- Dahl, Adam, and Joe Soss. "Neoliberalism for the Common Good? Public Value-Governance and the Downsizing of Democracy." Public Administration Review 74, no. 4 (2014): 496 - 504.
- Dewey, John. The Public and Its Problems. New York: Holt, 1927.
- Elmore, Richard F. "Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions." Political Science Quarterly 94, no. 4 (1980): 601 - 16.
- Feldman, Martha S., and Anne M. Khademian. "The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation." Governance 20, no. 2 (2007): 305 - 24.
- Feldman, Martha S., Anne Khademian, Helen Ingram, and Anne Scheider. "Ways of Knowing and Inclusive Management Practices." Public Administration Review 66, no. Sl (2006): S89 - S99.
- Feldman, Martha S.,and Wanda J.Orlikowski. "Theorizing Practice and Practicing Theory." Organization Science 22, no. 5 (201l): 1240 -53.
- Fisher, Roger, William L. Ury, and Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In. New York: Penguin Books, 1991.
- Fligstein, Neil. "Social Skill and the Theory of Fields." Sociological Theory 19, no. 2 (2001): 105 - 25.
- Flockhart, Andrew. "Raising the Profile of Social Enterprises: The Use of Social Return on Investment (SROI) and Investment Ready Tools (IRT) to Bridge the Financial Credibility Gap." Social Enterprise Journal 1, no. 1 (2005): 29 - 42.
- Forester, John. The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.
- ___ ' "Learning to Improve Practice: Lessons from Practice Stories and Practitioners' Own Discourse Analyses (or Why Only the Loons Show Up)." Planning Theory and Practice 13, no. 1 (2012): 11 - 26.

- Fryer, Karen J., Jiju Antony, and Alex Douglas. "Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings." TQM Magazine 19, no. 5 (2007): 497 - 517.
- Goffman, Irving. Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. London: Harper & Row, 1974.
- Goleman, Daniel. "What Makes a Leader?" Harvard Business Review (November-December 1998): 93 - 102.
- Harry, Mikel, and Richard Schroeder. Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York: Random House, 2005.
- HBR Guide to Project Management. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2013.
- Heifetz, Ronald A. Leadership without Easy Answers. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1994.
- Heifetz, Ronald A., and Marty Linsky. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston: Harvard Business School Press. 2002.
- Huxham, Chris, and Siv Vangen. Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. New York: Routledge, 2005.
- Kahneman, D., and A. Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk." Econometrica 47 (1979): 263 - 91.
- Khademian, Anne M. Working with Culture: The Way the Job Gets Done in Public Programs. Washington, DC: CQ Press, 2002.
- Koning, Pierre, and Carolyn J. Heinrich. "Cream-Skimming, Parking and Other Intended and Unintended Effects of High -Powered, Performance- Based Contracts." Journal of Policy Analysis and Management 32, no. 3 (2013): 461 - 83.
- Krueger, Richard, and Mary Anne Casey. Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008.
- Lakoff, George. The Political Mind: A Cognitive Scientist's Guide to Your Brain and Its Politics. New York: Penguin Books, 2009.

- Lakoff, George, and Mark Johnson. Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Challenge to Western Philosophy. New York: Basic Books, 1999.
- Langbein, Laura I. Public Program Evaluation: A Statistical Guide. London: M. E. Sharpe, 2012.
- Latour, Bruno. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Lave, Jean, and Etienne Wenger. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Lawrence, Paul, and Jay w. Lorche. Organizations and Environment. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1967.
- Lundquist, Leah, Jodi Sandfort, Cris Lopez et al. Cultivating Change in the Academy: Practicing the Art of Hosting Conversations That Matter within the University of Minnesota. Minneapolis: University of Minnesota, 2013.
- Madrian, Brigitte c., and Dennis F. Shea. "The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior," Quarterly Journal of Economics 116, no. 4 (2001): 1149 - 87.
- May, Carl M. "Towards a General Theory of Implementation." Implementation Science 8, no. 1 (2013): 18.
- May, Carl M., Frances Mari, Tracy Finch, Anne MacFarlane et al. "Development of a Theory of Implementation and Integration: Normalization Process Theory." Implementation Science 4, no. 29 (2009): 1 - 9.
- Milward, Brinton H., and Keith G. Provan. A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006.
- Mishan, Edward J., and Euston Quah. Cost-Benefit Analysis. London: Routledge, 2007.
- Moore, Mark H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

- Moynihan, Donald P. "The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance." Public Service Motivation: State of the Science and Art 4 (2008).
- Ohio Department of Administrative Services. "Simplified Process Aims to Make 'Saving the Dream' 9 Times Faster for Struggling Homeowners." Lean Ohio, August 2012.
- ___ ' "About Lean Ohio." August 1,2012. http://lean.ohio.gov/. The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior.
- Washington, DC: National Bureau of Economic Research, 2000.
- Quinn, Robert E., and Sue R. Faerman. Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach, 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Ringquist, Evan. Meta-Analysis for Public Management and Policy. San Francisco: Jossey-Bass,2013.
- Rubin, Herbert J., and Irene S. Rubin. Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011.
- Sandfort, Jodi, and Kathryn Quick. "Deliberative Technology in Use: Learning from the Art of Hosting." Forthcoming in Public Administration Review.
- Schein, Edgar. Organizational Culture and Learning. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- Schon, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.
- ___. .Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Schon, Donald A., and Martin Rein. Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies. New York: Basic Books, 1995.
- Schwartz, Peter. The Art of the Long View: Planningfor the Future in an Uncertain World. New York: CurrencyJDoubleday, 1996.

- Schwarz, Roger. The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass,2002.
- Simmons, Annette, and Doug Lipman, The Story Factor, 2nd ed. New York: Basic Books, 2006.
- Snowden, David, and Mary Boone. "A Leaders' Framework for Decision Making." Harvard Business Review (November 2007): 1 -12.
- Spillane, Jim, Brian Reiser, and Todd Reimer. "Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research." Review of Educational Research 72, no. 3 (2002): 412.
- Thaler, Richard H., and Shlomo Benartzi. "Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving." Journal of Political Economy 112,no.s1 (2004):S164 - 87.
- Thompson, James D. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Van Slyke, David M. "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship." Journal of Public Administration Research and Theory 17, no. 2 (2007): 323 - 31.
- Weaver, R. Kent. "Target Compliance: The Final Frontier of Policy Implementation." Brookings Issues in Governance Studies 27 (2009): 243 - 65.
- Weimer, David, and Aidan Vining. Policy Analysis Concepts and Practice, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- Weisbord, Marvin, and Sandra Janoff. Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action, 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

المترجم في سطور

د. محمد بن عبدالله العمرو

المؤهل العلمي:

دكتــوراه في اللغويات التطبيقيــة، جامعة بول الحكومية، الولايــات المتحدة الأمريكية ٢٠١٣م.

الوظيفة الحالية:

أستاذ مساعد في معهد الإدارة العامة.

مدير قطاع اللغة الإنجليزية ورئيس اللجنة الدائمة لقطاع اللغة الإنجليزية، معهد الإدارة العامة.

الأنشطة العلمية والعملية:

إضافة إلى هذا الكتاب، لدى المترجم عدد من الأنشطة العلمية وتشمل:

- AlAmro, M. (2015). Syllabification in Najdi Arabic: A Constraint –Based Analysis. *Arab Word English Journal, 6*, 4, 373 - 388.

-AlAmro, M. (2015). The Importance of raising awareness of collocational knowledge in ESL/EFL classrooms. *International Journal of Cognitive and Language Sciences 9*, 6. 2139- 2243.

-AlAmro, M. (2015). The Syllabic scrutiny of word stress in Najdi Saudi Arabic. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences 9*, 6. 2244- 2247.

-*AlAmro, M. (2018). A Semantic Analysis of collect, gather, put together, assemble, group, and amass. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 4, 4. 8095-.*

- عضويــة المجلة الكندية Canadian International Journal of Social Science and Education

-الحضور والمشــاركة في العديد من المؤتمرات واللقاءات في مجــال اللغويات وتعليم اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها.

- رئيــس لجنة تطوير المناهج الدراســية في مركــز اللغة الإنجليزية، معهــد الإدارة العامة، الرياض.

- رئيس لجنة الاختبارات في مركز اللغة الإنجليزية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

مراجع الترجمة في سطور

د. خالد بن عواض بن عبدالله الثبيتي

المؤهل العلمي:

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك.

الوظيفة:

- وكيل عمادة الموهبة والإبداع والتميز للتطوير والجودة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الخبرات الوظيفية:

- رئيس لجنة الدراسات العليا الإدارة والتخطيط حالياً.
- مدرب معتمد في التعليم العالي.
- مدرب معتمد في مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني مدرب معتمد في وزارة الداخلية والديوان الملكي.
- وكيل عمادة الدراسات العليا سابقاً.
- أمين لجنة الدراسات العليا بكلية العلوم الاجتماعية.
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات داخل المملكة وخارجها.

العضويات:

- عضو لجنة تطوير برامج الماجستير والدكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية.
- عضو لجنة الدراسات العليا بقسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- عضو لجنة الجودة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي.

- عضو الجمعية السعودية للتدريب.
- عضو لجنة دراسة الأفكار والخطط البحثية لطلاب الدكتوراه.
- عضو مجلس الإدارة لجمعية المخترعين السعوديين.
- عضو لجنة تطوير كليات التربية في الجامعات السعودية.
- عضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة.
- عضو لجنة تطوير دليل كتابة الرسائل العلمية.
- عضو الجمعية الأمريكية للإدارة AMA.
- عضو اللجنة المنظمة لمؤتمر التعليم الموازي...الحاضر والمستقبل.

البحوث والدراسات:

- تقويم الأداء المؤسسي في ضوء معايير التخطيط الإستراتيجي.
- الأخطاء الشائعة في بحوث الماجستير والدكتوراه.
- تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية لجامعات السعودية.
- الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
- تقويم كفاية برامج الدراسات العليا التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- علاقة التطوير التنظيمي بكفاءة الأداء بمراكز الإشراف التربوي.
- الحوار وأثره في بناء الشخصية المتكاملة.
- اقتصاديات التعليم في ضوء إعادة الهندسة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

هذا الكتاب:

يعد هذا الكتاب أحد الكتب المهمة في المجال حيث يجمع بين النظرية والتطبيق. كما يستند في عرضه إلى التكامل بين السياسة العامة والإدارة. فتغيير السياسات والبرامج يتطلب تغيير الأنظمة والمؤسسات وكذلك تغيير معتقدات وأفكار من يعمل بها ويستفيد من خدماتها. كما يتطلب كذلك دمج السياسات العامة والبرامج والمبادرات في قالب واحد حتى تتوحد المهام والجهود ويسهل تنفيذها.

يقدم هذا الكتاب قصص التحديات والنجاحات. كما يتناول الأدوات التي يمكن تطبيقها لتحسين منهجية التطبيق. فممارسة التطبيق الفعّال يعتمد على الإلمام بالمفاهيم العلمية ذات الصلة وتكوين تصور للبيئة غير المتوقعة والمشاركة في وضع حلول مبتكرة للمشكلات.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ